

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza kritérií spokojenosti se službami mateřských škol  
Satisfaction Criteria Analysis of Nursery Schools Services

Student:

Bc. Adéla Kotrbová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Pavlína Kozáková, Ph.D

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra marketingu a obchodu

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Adéla Kotrbová**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T062 Marketing a obchod  
Téma: **Analýza kritérií spokojenosti se službami mateřských škol**  
**Satisfaction Criteria Analysis of Nursery Schools Services**  
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska vícekritériálního rozhodování
3. Charakteristika prostředí MŠ Harmonie Ostrava
4. Metodika výzkumu
5. Analýza výsledků výzkumu
6. Návrhy a doporučení
7. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KARDES, F. R., M. L. CRONLEY and T. W. CLINE. *Consumer Behavior*. 2nd ed. Stamford: Cengage Learning, 2015. 550 p. ISBN 978-1-133-58767-5.

TAHAL, Radek et al. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

ZOPOUNIDIS, Constantin and Michael DOUMPOS. *Multiple Criteria Decision Making: Applications in Management and Engineering*. Basel: Springer, 2017. 211 p. ISBN 978-3-319-39290-5.

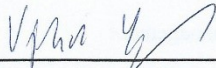
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Kozáková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2018

Datum odevzdání: 26.04.2019



  
\_\_\_\_\_  
doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
vedoucí katedry

  
\_\_\_\_\_  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 26. 4. 2019

  
.....  
Bc. Adéla Kotrbová

## **Poděkování**

Děkuji, vedoucí diplomové práce Ing. Pavlíně Kozákové, Ph.D za cenné připomínky, ochotu, pomoc a čas, který mi v průběhu vedení této diplomové práce věnovala.

## Obsah

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Úvod.....  | 5  |
| 2     | Teoretická východiska vícekritériálního rozhodování .....                  | 7  |
| 2.1   | Teorie vícekritériální analýzy variant.....                                | 7  |
| 2.2   | Kritéria hodnocení .....   | 8  |
| 2.3   | Klasifikace úloh vícekritériální analýzy variant .....                     | 10 |
| 2.3.1 | Úlohy s řešením podle cíle .....   | 10 |
| 2.3.2 | Úlohy s řešením podle typu informace.....                                  | 11 |
| 2.4   | Metody stanovení vah kritérií.....   | 12 |
| 2.4.1 | Stanovení vah kritérií bez informace o preferencích kritérií.....          | 13 |
| 2.4.2 | Stanovení vah kritérií z ordinální informace o preferencích kritérií ..... | 13 |
| 2.4.3 | Stanovení vah z kardinální informace o preferencích kritérií .....         | 15 |
| 2.5   | Spokojenost zákazníka .....  | 17 |
| 2.5.1 | Spokojenost zákazníka a významnost faktorů .....                           | 19 |
| 3     | Charakteristika prostředí MŠ Harmonie Ostrava .....                        | 21 |
| 3.1   | Marketingový mix MŠ Harmonie.....  | 21 |
| 3.1.1 | Produkt .....  | 21 |
| 3.1.2 | Cena.....  | 23 |
| 3.1.3 | Distribuce .....   | 24 |
| 3.1.4 | Marketingová komunikace .....  | 25 |
| 3.1.5 | Lidé.....  | 26 |
| 3.1.6 | Materiální prostředí .....   | 28 |
| 3.1.7 | Procesy .....  | 31 |
| 4     | Metodika výzkumu.....  | 33 |
| 4.1   | Fáze přípravná .....   | 33 |
| 4.1.1 | Definice problému a cíle výzkumu .....                                     | 33 |
| 4.1.2 | Metoda výzkumu.....  | 33 |
| 4.1.3 | Technika výběru respondentů .....  | 34 |
| 4.1.4 | Tvorba plánu výzkumu.....  | 34 |
| 4.1.5 | Pilotáž.....   | 35 |
| 4.2   | Realizační fáze.....   | 35 |
| 4.2.1 | Struktura respondentů .....  | 35 |
| 4.2.2 | Struktura expertů .....  | 36 |
| 4.2.3 | Zpracování dat.....  | 37 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 5      | Analýza výsledků výzkumu .....                 | 38 |
| 5.1    | Analýza významnosti faktorů dle expertů .....  | 38 |
| 5.1.1  | Hodnocení dle prvního experta .....            | 39 |
| 5.1.2  | Hodnocení dle druhého experta.....             | 40 |
| 5.1.3  | Hodnocení dle třetího experta .....            | 41 |
| 5.1.4  | Celkové hodnocení expertů .....                | 41 |
| 5.2    | Analýza významnosti faktorů dle zákazníků..... | 42 |
| 5.2.1  | Dostupnost MŠ.....                             | 43 |
| 5.2.2  | Školné.....                                    | 44 |
| 5.2.3  | Stravování.....                                | 45 |
| 5.2.4  | Pověst a image MŠ .....                        | 47 |
| 5.2.5  | Činnosti .....                                 | 47 |
| 5.2.6  | Materiální vybavení MŠ .....                   | 49 |
| 5.2.7  | Aktivity s rodiči.....                         | 49 |
| 5.2.8  | Smíšené třídy.....                             | 50 |
| 5.2.9  | Profesionální a odborný přístup pedagoga ..... | 51 |
| 5.2.10 | Celkové hodnocení zákazníků.....               | 52 |
| 5.2.11 | Srovnání názorů expertů a zákazníků.....       | 52 |
| 5.3    | Měření spokojenosti zákazníků MŠ .....         | 53 |
| 6      | Návrhy a doporučení .....                      | 57 |
| 6.1    | Materiální vybavení MŠ .....                   | 57 |
| 6.2    | Pověst a image MŠ .....                        | 58 |
| 6.3    | Stravování .....                               | 58 |
| 6.4    | Odbornost a přístup pedagoga .....             | 58 |
| 7      | Závěr.....                                     | 59 |
|        | Seznam použité literatury .....                | 61 |
|        | Seznam zkratk .....                            | 64 |
|        | Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  |    |
|        | Seznam příloh                                  |    |
|        | Přílohy  |    |

# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je analýza kritérií spokojenosti se službami mateřských škol. Konkrétně se jedná o mateřskou školu Harmonie, která má tři pobočky a všechny se nachází v části Ostravy, a to konkrétně Ostrava-jih.

Téma bylo zvoleno z toho důvodu, protože existuje hodně diskuzí o tom, která mateřská škola je lepší, jak by měla vypadat ideální mateřská škola, jak jsou rodiče spokojeni se službami a co naopak se jim nelíbí a plno dalších otázek na toto téma. Tohle je téma, které bude vždy na pořadu dne. Poznatky lékařů a psychologů dokazují, že pro dítě má vzdělání v mateřské škole celoživotní význam. Většina toho, co dítě prožije v prvních letech života je trvalé. Mateřské školy by měly doplňovat rodinnou výchovu a pomáhat zajistit dítěti prostředí s dostatkem mnohostranných podnětů k jeho aktivnímu rozvoji a učení. Úkolem mateřské školy je smysluplně obohacovat denní program dítěte, poskytnout mu odbornou péči a usnadňovat jeho další životní i vzdělávací cestu. [16]

V městě Ostrava, a to i konkrétně v části Ostrava-jih existuje mnoho mateřských škol, a proto je pro ně důležitá spokojenost dětí a pozitivní hodnocení ze strany rodičů, kterým nejde jen o hlídání dětí, ale také kvalitní vzdělání, jehož prostřednictvím jsou děti připravovány nejenom na další vzdělávací cestu, ale zejména pro každodenní život.

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána MŠ Harmonie, která má tři pracoviště. První mateřskou školou je MŠ Zlepšovatelů 27, kde je také umístěné ředitelství a další dvě odloučena pracoviště MŠ Šponarova 16 a MŠ Mitušova 4.

Cílem této diplomové práce je analyzovat významnost jednotlivých kritérií měření spokojenosti se službami mateřských škol. Mezi dílčí cíle řadíme analýzu významnosti jednotlivých faktorů expertů, dále analýzu významnosti jednotlivých faktorů zákazníků a posledním dílčím cílem je měření spokojenosti s jednotlivými faktory. Tato analýza proběhla na základě primárních údajů získaných formou dotazníkového šetření a individuálního rozhovoru. Bude využito metod marketingového výzkumu, aby byly získány výsledky, které budou později analyzovány z výzkumu, který byl prováděn na všech třech pracovištích MŠ Harmonie.

Diplomová práce je rozdělena na pět hlavních částí. První část se nazývá teoretická východiska vícekritériálního rozhodování, kde je popsána teorie vícekritériální analýzy variant, kritéria hodnocení, klasifikace úloh vícekritériální analýzy variant a metody stanovení vah



kritérií. Další částí je charakteristika mateřské školy Harmonie Ostrava. Nejprve jsou zmíněny základní informace o MŠ a dále popsány prvky marketingového mixu vzdělávacích organizací, kterými jsou produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, prostředí a procesy. Třetí částí je metodika výzkumu, která se dělí na dvě fáze, a to přípravnou a realizační. Čtvrtou částí je analýza výsledků výzkumu, ve které je popsána analýza významnosti jednotlivých kritérií a měření spokojenosti. V poslední části jsou zmíněny možné návrhy a doporučení.

Výsledky diplomové práce může využít ředitelka mateřské školy Harmonie a zjistit tak, s jakými faktory jsou rodiče spokojeni a jaké faktory jsou pro ně důležité více a které zase méně. Na tyto faktory se může dále zaměřit, a tak zvyšovat spokojenost rodičů a dětí v dané mateřské škole.

## 2 Teoretická východiska vícekriteriálního rozhodování

Tato kapitola je zaměřena na teoretická východiska vícekriteriálního rozhodování, dále bude podrobně popsána kritériální matice, varianty, kritéria hodnocení a klasifikace úloh vícekriteriální analýzy variant. V části metody stanovení vah kritérií jsou přesně popsány metody, které lze využít v dané problematice, jako jsou metoda pořadí, metoda Fullerova trojúhelníku, bodovací metoda a Saatyho metoda. V poslední části této kapitoly jsou zmíněna i základní teoretická východiska spokojenosti zákazníků se službami.

### 2.1 Teorie vícekriteriální analýzy variant

V teorii vícekriteriální analýzy variant rozumíme vybrat jednu nebo více variant z množiny přípustných řešení a doporučit je k realizaci. Při výběru variant se postupuje maximálně objektivně, k čemuž slouží aparát různých postupů a metod analýzy variant. Při řešení rozhodovacích úloh je nutné brát v úvahu více než jedno hodnotící kritérium. Řešení úloh se pak ale stává obtížnější, protože některá kritéria mohou být protichůdná. Účelem modelů vícekriteriálního rozhodování je pak nalezení jedné nejlepší varianty podle všech zadaných kritérií, případně vyřazení neefektivních variant, nebo uspořádání množiny přípustných variant.

Přístupy k vícekriteriálnímu rozhodování se mohou lišit podle charakteru množiny variant či přípustných řešení. Podle způsobu zadání množiny variant lze rozlišit dvě skupiny těchto modelů. První skupinou jsou modely vícekriteriálního hodnocení variant, kde je množina zadána pomocí konečného seznamu variant a jejich ohodnocení podle jednotlivých kritérií. Druhá skupina je nazývána jako modely vícekriteriální optimalizace, ty mají množinu variant s nekonečně mnoho prvky vyjádřenou pomocí omezujících podmínek a ohodnocení jednotlivých variant je dáno jednotlivými kritériálními funkcemi.

V modelech vícekriteriální analýzy variant je dána konečná množina  $m$  variant, které jsou hodnoceny podle  $n$  kritérií. Cílem je tedy najít variantu, která je podle všech kritérií celkově hodnocena co nejlépe, dále variantu kompromisní a případně seřadit varianty od nejlepší po nejhorší nebo vyloučit neefektivní varianty. Varianty musí být vybrány pečlivě, aby byly dosažitelné a aby byly vhodným řešením. Dále jsou pak varianty hodnoceny podle jednotlivých kritérií. Kritéria musí být nezávislá, měla by pokrývat všechna hlediska výběru, a přitom jich nesmí být zbytečně velký počet, aby problém nebyl příliš chaotický. Následně se údaje uspořádají do kritériální matice. [9] [10]

Pokud je hodnocení variant kvantifikováno na základě kritérií, mohou být všechny údaje uspořádány do kritériální matice  $Y$ , kde prvek  $y_{ij}$  vyjadřuje hodnocení  $i$ -té varianty podle  $j$ -tého kritéria. Kritériální matice pak vypadá následovně:

$$Y = \begin{matrix} & f_1 & f_2 & \dots & f_n \\ \begin{matrix} a_1 \\ a_2 \\ \vdots \\ a_3 \end{matrix} & \begin{pmatrix} y_{11} & y_{12} & \dots & y_{1n} \\ y_{21} & y_{12} & \dots & y_{1n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ y_{m1} & y_{m2} & \dots & y_{mn} \end{pmatrix} \end{matrix} \quad (2.1)$$

V matici  $Y = (y_{ij})$  řádky odpovídají hodnoceným variantám a sloupce kritériím. Pokud nejsou všechna kritéria kvantitativní, hovoříme o kritériální tabulce, která obsahuje jak číselná, tak i slovní hodnocení variant. [9]

**Varianty** mohou být rozděleny podle speciálních vlastností na dominující, nedominující, ideální, bazální a kompromisní variantu. Varianta je dominující, když není v žádném kritériu horší a zároveň také alespoň v jednom kritériu je lepší než dominovaná varianta. O nedominovanou variantu se jedná, když neexistuje jiná varianta, která by měla podle kritérií lepší hodnocení. Varianta, která podle všech kritérií má nejlepší hodnocení, je označována jako ideální. Opakem této varianty je varianta bazální, která má nejhorší hodnocení ve všech kritériích. Kompromisní varianta představuje doporučené řešení, avšak musí být nedominovaná. [2][9]

## 2.2 Kritéria hodnocení

Kritéria, podle nichž je vybírána nejvýhodnější varianta, dělíme podle různých hledisek. **Podle povahy** rozlišujeme kritéria na maximalizační a minimalizační. U kritérií maximalizačních při rozhodování vycházíme z toho, že nejlepší varianty podle tohoto kritéria mají nejvyšší hodnoty. Naopak u kritérií minimalizačních mají nejlepší varianty nejnižší hodnoty podle daného kritéria. Často je výhodné pracovat s kritériální maticí, v níž jsou všechna kritéria stejné povahy, a to buď všechna minimalizační, nebo častěji všechna maximalizační. Obvykle na začátku řešení tomu tak nebývá, proto je možné převést kritéria minimalizační na kritéria maximalizační. Transformace je vyjádřena zápisem  $y'_{ij}$ . Nejčastěji se využívají dva způsoby. Prvním způsobem je vynásobení celého sloupce kritériální matice hodnotou -1, transformace:

$$y'_{ij} = -y_{ij}. \quad (2.2)$$

Druhým způsobem je výpočet hodnot, které udávají zlepšení oproti nejhorší kritériální hodnotě, transformace:

$$y'_{ij} = y_{ij} - \max(y_{ij}). \quad (2.3)$$

První způsob je vždy matematicky korektní, ale interpretace nového kritéria nemusí být na první pohled jasná, za to druhý způsob je interpretačně zcela jasný hned od začátku. Bohužel ne vždy je možné tento interpretačně jasnější způsob pro transformaci povahy kritéria využít. Pro některé metody by tento způsob transformace představoval takové zkreslení vstupní informace, že by to zcela zásadně ovlivnilo výsledek celé analýzy. [1][9]

Dále kritéria rozlišujeme **podle kvantifikovatelnosti** a dělíme na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní kritéria jsou hodnoty variant, které tvoří objektivně měřitelné údaje, proto se tato kritéria nazývají také objektivní. Kritéria kvalitativní jsou hodnoty variant, které objektivně změřit nejdou, velmi často jde o hodnoty odhadnuté uživatelem. V těchto případech se využívají různé bodovací stupnice nebo relativní hodnocení variant. Pro řešení problému je velmi důležité, zda a jak je některé kritérium preferováno před jiným. [1]

Posledním hodnotícím kritériem je **preference kritérií**. Preference kritéria vyjadřuje důležitost tohoto kritéria v porovnání s kritérii ostatními. Stanovení preferencí kritérií je asi nejobtížnějším úkolem, který velmi často závisí na subjektivním názoru rozhodovatele. Přestože to je do jisté míry nevýhoda daného přístupu, je to zároveň i velká výhoda, protože pokud jsou preference stanovené rozumně, zajistí skutečně dobré rozhodnutí. Preference kritérií může být vyjádřena různým způsobem, mohou být sestaveny podle:

- aspirační úrovně kritérií (nominální informace o kritériích),
- pořadí kritérií (ordinální informace o kritériích),
- váhy jednotlivých kritérií (kardinální informace o kritériích) a
- způsobu kompenzace kritériálních hodnot.

Stanovením **aspiračních úrovní** nevyjadřujeme preferencí kritérií explicitně, neudává, které kritérium je důležitější, pouze udává, čeho má být dosaženo. Je však nutné uvědomit si, že čím přísnější požadavek aspirační úroveň vyjadřuje, tím je kritérium důležitější. V druhém případě, čím méně je náročný požadavek daný aspirační úrovní, tím je vlastně kritérium méně důležité. **Pořadí kritérií** vyjadřuje posloupnost kritérií od nejdůležitějšího po nejméně důležité, neříká však, o kolik je jedno kritérium důležitější než druhé. Tuto informaci obsahují váhy kritérií. **Váha kritéria** je obecně hodnota z intervalu  $\langle 0,1 \rangle$ , která vyjadřuje relativní důležitost

tohoto kritéria v porovnání s ostatními kritérii. Součet vah všech kritérií je vždy roven jedné. V některých případech je možné vyrovnávat špatné kritériální hodnoty varianty podle některých kritérií lepšími hodnotami podle ostatních kritérií. Je tedy možné kompenzovat ohodnocení variant podle jednotlivých kritérií. **Kompenzace** hodnot kritérií je vyjádřena mírou substituce mezi kritériálními hodnotami. Nyní je účelné definovat varianty se speciálními vlastnostmi. [9]

## 2.3 Klasifikace úloh vícekritériální analýzy variant

Úlohy vícekritériální analýzy variant je možné klasifikovat především podle dvou základních hledisek:

- podle cíle řešení úlohy a
- podle informace, s jakou úloha pracuje.

### 2.3.1 Úlohy s řešením podle cíle

Podle cíle řešení dělíme úlohy vícekritériální analýzy variant na tři základní okruhy úloh. **Prvním okruhem** jsou úlohy, jejichž cílem je výběr jedné varianty označené jako kompromisní. Jde o to, vybrat z množiny možných variant tu variantu, která je podle zadaných kritérií nějakým způsobem nejlepší a nejvhodnější. Pojem nejlepší varianta je do značné míry pojem relativní, záleží na tom, jakou metodu pro posouzení variant zvolíme. Příkladem dané rozhodovací úlohy může být například výběr jedné varianty projektu z množiny jeho možných variant.

**Druhým okruhem** jsou úlohy, jejichž cílem je úplné uspořádání, resp. kvaziuspořádání, množiny variant. Varianty se obvykle seřadí od nejlepší k nejhorší. Tato skupina úloh je do značné míry podobná prvnímu okruhu. Vždy se postupuje tak, že se určí nejlepší varianta, přiřadí se jí pořadí a vyloučí se z dalšího rozhodování. Další kolo hodnocení proběhne bez nejlepší varianty a následně vybrané variantě bude přiřazeno druhé místo. Tímto způsobem jsou varianty seřazeny od nejlepší po nejhorší. Příkladem úlohy může být stanovení pořadí závodníků v desetiboji.

**Posledním okruhem** jsou úlohy, jejichž cílem je rozdělení množiny variant na dobré a špatné. V těchto úlohách nejde ani o to jaké je pořadí variant, jako o rozhodnutí, zda je posuzovaná varianta „dobrá“ nebo „špatná“. Typickým příkladem může být hodnocení bonity klientů bankou, která se rozhoduje o poskytnutí úvěru. Pojmy „dobrý“ a „špatný“ jsou relativní a vždy záleží na konkrétní zadání dané rozhodovací úlohy. Důležité je, jaký přístup hodnocení

zvolíme. Jsou dvě základní skupiny postupů hodnocení variant. Rozhodovatel si zvolí, zda bude dodržovat zásadu, že všechny kritériální hodnoty variant označené např. jako „dobrá“ musí být lepší než nastavené aspirační hodnoty, nebo jestli je přípustná kompenzace nedostatků podle některého kritéria vynikajícími hodnotami pro jiná kritéria. Nevýhodou je, že počet těchto specializovaných metod není příliš velký, případně jejich použití je vázáno na stanovení prahových hodnot, jejichž určení nemusí být jednoduché. Další možností je rozšíření množiny posuzovaných variant o fiktivní variantu, jejíž kritériální hodnoty budou odpovídat hraničním hodnotám, tedy obdobě aspiračních úrovní. Pro vyhodnocení této rozšířené množiny variant, se používá metoda, jejíž výsledkem je úplné uspořádání variant. Poté varianty umístěné lépe, než hraniční varianta budou označeny jako „dobré“, ostatní jako „špatné“. Velkou výhodou tohoto přístupu je velký počet metod, které můžeme pro hodnocení použít, a možnost přidat více než jednu fiktivní variantu. Přidáme více fiktivních variant způsobí rozdělení množiny variant na více dílů a můžeme tím například při použití dvou fiktivních variant získat pásmo variant nadprůměrných, průměrných a podprůměrných. [1]

### **2.3.2 Úlohy s řešením podle typu informace**

Úlohy lze také dělit podle typu informace, kterou máme o preferencích mezi kritérii a variantami k dispozici. Informace, která může být k dispozici je nominální, ordinální, kardinální nebo také žádná informace. Nominální informace je informace přípustná pouze pro preference kritérii mezi sebou. Je vyjádřena pomocí aspiračních úrovní, tj. nejhorších možných hodnot, při nichž může být varianta akceptována, a rozděluje varianty podle příslušného kritéria na akceptovatelné a neakceptovatelné. Ordinální informace vyjadřuje uspořádání nebo také pořadí kritérii podle důležitosti nebo uspořádání variant podle toho, jak jsou hodnoceny kritériem. Typ kardinální informace má kvantitativní i kvalitativní charakter, vyjadřuje, o kolik či jak moc je jedno hodnocení lepší než druhé. V případě preference kritérii se jedná o váhy, v případě ohodnocení variant podle kritéria o konkrétní nejčastěji číselné vyjádření tohoto hodnocení, které vlastně nezáleží na množině porovnávaných variant. Protože řada metod vícekritériálního hodnocení variant vyžaduje kardinální informaci, mají velký význam metody, které umožňují např. slovní vyjádření ohodnocení takto kvantifikovat. Poslední variantou je, když o preferencích nemáme žádnou informaci. Tato situace je přípustná pouze pro preference kritérii, o kterých není informace o preferencích mezi variantami, nebylo by možné úlohu vyřešit nebo by nebylo možno určit lepší a horší variantu.

Dále je potřeba zdůraznit, že přestože úlohy stanovení preferencí kritérii a stanovení preferencí variant na sebe navazují, jsou řešeny relativně samostatně. Je tedy možná situace, že

je k dispozici kvantifikovaná kritériální matice pomocí kardinálních hodnot, ale o preferenčních vztazích mezi kritérii není nic známo. Z toho vyplývá, že neexistuje žádná univerzálně použitelná kombinace metod pro stanovení obou typů preferencí, která by se dala použít na libovolnou úlohu, ale naopak je potřeba pro každou úlohu stanovit přesný a vyhovující postup jejího řešení. [2]

Metody kvantifikace jednotlivých typů informací o preferencích mezi kritérii jsou uvedeny na následující schématu Tab. 2.1.

Tab. 2.1 – Metody kvantifikace preferencí mezi kritérii a jejich výstupy

| Informace o preferencích mezi kritérii |                           |                           |
|--|---------------------------|---------------------------|
| Informace                              | Metoda                    | Výstup                    |
| Žádná                                  | Entropická metoda         | Vektor vah kritérií       |
| Nominální                              | Metoda aspiračních úrovní | Aspirační úrovně kritérií |
| Ordinální                              | Metoda pořadí             | Vektor vah kritérií       |
|  | Fullerova metoda          |                           |
| Kardinální                             | Bodovací metoda           |                           |
|  | Saatyho metoda            |                           |

Zdroj: vlastní zpracování dle [2]

V Tab. 2.1 jsou vidět metody kvantifikace jednotlivých typů informací o preferencích mezi kritérii. Tyto postupy jsou využívány také pro číselné vyjádření slovního ohodnocení variant podle nějakého kritéria, pro jeho kvantifikaci. Pokud je možné odvodit vektor vah z některého typu informace, znamená to zároveň, že je možné také z tohoto vektoru určit pořadová čísla důležitosti každého kritéria, pokud by některá z metod stanovení preference mezi variantami tato pořadová čísla potřebovala.

## 2.4 Metody stanovení vah kritérií

Stanovení vah kritérií je většinou výchozím krokem analýzy modelu vícekritériální analýzy variant. Téměř výhradně je informace získaná některým z dále uvedených postupů použita ke stanovení preferenčních vztahů mezi variantami v závislosti na cílech celé analýzy. Některé metody lze použít i pro kvantifikaci slovního vyjádření hodnocení variant. Následně budou uvedeny nejpoužívanější metody stanovení vah mezi kritérii seřazené podle informace, jakou tyto metody požadují na vstupu. Uvedené postup je možné kombinovat, resp. používat vedle sebe, ale vše by mělo být podřízeno úspěšnému dosažení cílů analýzy a kritériu účelnosti.

### 2.4.1 Stanovení vah kritérií bez informace o preferencích kritérií

Nemít k dispozici žádnou informaci o preferencích mezi kritérií neznamená nevědět o problému vůbec nic. Předpokládá se, že kritériální matice kvantifikovaná pomocí kardinálních hodnot existuje. Problém může být v tom, že řešitel neumí nebo vůbec nechce rozhodnout, jak je které kritérium důležité pro posouzení variant. V takovém případě se většinou přiřadí všem kritériím stejnou váhu, která se vypočte podle vztahu:

$$v_j = \frac{1}{n}, j = 1, 2, \dots, n, \quad (2.4)$$

kde  $n$  je počet kritérií a kde  $v_j$  je váha  $j$ -tého kritéria.

### 2.4.2 Stanovení vah kritérií z ordinální informace o preferencích kritérií

Metody, které pracují s ordinální informací o kritériích předpokládají, že je řešitel schopen a ochoten vyjádřit důležitost jednotlivých kritérií tak, že přiřadí všem kritériím jejich pořadová čísla nebo při porovnání veškerých dvojic kritérií určí, které kritérium z aktuální dvojice je důležitější než druhé. V obou případech je přípustné označení dvou nebo více kritérií jako rovnocenných. Způsob, jak tuto skutečnost vyjádřit bude popsán u příslušných metod, z nichž budou uvedeny dvě nejčastější používané metody, které jsou metoda pořadí a metoda porovnání ve Fullerově trojúhelníku. Tyto metody jsou schopny přetransformovat ordinální informaci do podoby váhového vektoru. [1]

#### Metoda pořadí

K určení vah kritérií se metoda pořadí používá především v takových případech, kdy důležitost kritérií hodnotí několik expertů. Každý z nich seřadí kritéria od nejdůležitějšího po nejméně důležité. Nejdůležitější kritérium bude ohodnoceno  $n$  body, kdy  $n$  je počet kritérií. Druhé nejdůležitější kritérium bude ohodnoceno  $n - 1$  body, až po nejméně důležité kritérium, které dostane jen 1 bod. V případě stejné důležitosti kritérií dostanou obě kritéria body podle průměrného pořadí. Váhu každého z kritérií určíme sečtením bodů, které získalo od všech expertů a vydělíme je celkovým počtem bodů, které experti rozdělili mezi všechna kritéria. Tím je zaručeno, že suma vah všech kritérií je rovna 1.

Je-li obecně  $j$ -té kritérium ohodnoceno  $b_j$  body (jednou hodnotou nebo součtem hodnot při hodnocení více experty), vypočítá se jeho váha na základě vztahu:

$$v_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^n b_j}, j = 1, \dots, n. \quad (2.5)$$



Tato rovnice normalizuje informace o preferenci kritérií, postup se proto nazývá normalizace vah kritérií. [1][3]

### Metoda Fullerova trojúhelníků

Pokud ordinální informace vyjadřuje pouze vztah mezi každou dvojicí hodnocených kritérií, lze použít metodu párového porovnávání. Pokud předpokládáme, že v případě, kdy uživatel ohodnotí kritérium  $j$  jako důležitější, než  $l$  zároveň platí, kritérium  $l$  je považováno za méně důležité než kritérium  $j$ , stačí provést počet srovnání:

$$N = \frac{n(n-1)}{2}, \quad (2.6)$$

kde  $n$  je počet porovnávaných kritérií.

Toto porovnávání se ve většině případů provádí pomocí tzv. Fullerova trojúhelníku, který je zobrazen v Tab. 2.2. U každé dvojice kritérií se vybere či zakroužkuje ten prvek, který se považuje za důležitější. Označí-li se počet zakroužkování  $j$ -tého prvku  $n_j$ , pak ohodnocení či váhu tohoto prvku vypočteme podle rovnice:

$$v_j = \frac{n_j}{N}, j = 1, 2, \dots, n. \quad (2.7)$$

Tab. 2.2 – Schéma Fullerova trojúhelníku

|   |   |   |       |       |
|---|---|---|-------|-------|
| 1 | 1 | 1 | ...   | 1     |
| 2 | 3 | 4 | ...   | $k$   |
|   | 2 | 2 | ...   |       |
|   | 3 | 4 | ...   |       |
|   |   |   | ...   |       |
|   |   |   |       |       |
|   |   |   | $k-2$ | $k-2$ |
|   |   |   | $k-1$ | $k$   |
|   |   |   |       | $k-1$ |
|   |   |   |       | $k$   |

Zdroj: [3], upraveno autorkou

V Tab. 2.2 je znázorněné schéma Fullerova trojúhelníku. Nevýhoda tohoto postupu pro výpočet vah kritérií je v tom, že při plně konzistentní informaci od uživatele je vždy hodnota  $n_j$  pro nejméně důležité kritérium rovna nule, čímž samozřejmě bude i hodnota váhy  $v_j$  tohoto kritéria rovna nule. Pro větší důslednost je možné určité kritérium vyloučit z množiny kritérií a provést porovnání ve Fullеровě trojúhelníku znovu. Pokud by se tento postup opakoval  $k-1$  krát

a vždy by byla informace uživatele plně konzistentní, zůstalo by v množině kritérií pouze jediné kritérium a to, to nejdůležitější.

Této situaci je možné se vyhnout tak, že po ukončení porovnání a vyčíslení hodnot  $n_j$  všechny tyto hodnoty zvětšíme o hodnotu jedna, jako by bylo každé kritérium porovnáváno též samo se sebou a bylo důležitější. V tomto případě budou hodnoty  $n_j$  přesně odpovídat hodnotám  $p_j$  tak, jak byly tyto hodnoty zavedeny v metodě pořadí. Není ale jasné, zda hodnotu jedna je možné přičítat k hodnotám  $n_j$  vždy nebo pouze v případě, že existuje  $n_j$  rovno nule. Pomocí normalizace vektoru vah totiž při přičtení hodnoty jedna je zkreslen poměr mezi všemi dvojicemi vah, přičemž nejdůležitější informací, kterou váhový vektor poskytuje většině metod pro stanovování preferencí mezi variantami, nejsou absolutní hodnoty vektoru vah, ale právě výše uvedené poměry hodnot vah. [11]

### 2.4.3 Stanovení vah z kardinální informace o preferencích kritérií

Metody stanovení vah kritérií z kardinální informace předpokládají, že je uživatel schopen a ochoten určit nejen pořadí důležitosti kritérií, ale také poměr důležitosti mezi všemi dvojicemi kritérií. Nejvyužívanější metody v této oblasti jsou metoda bodovací, která umí transformovat bodové hodnocení důležitosti kritérií do podoby váhového vektoru a druhou metodou je Saatyho metoda kvantitativního párového porovnání, která odvozuje váhový vektor z informace o odhadu poměru vah, který stanoví přímo uživatel. [1]

#### Bodovací metoda

Důležitost každého z variant podle daného kritéria vyjádříme určitým počtem bodů v rámci určené bodovací stupnice. Při hodnocení je možné používat i desetinná čísla a více kritériím je možné přiřadit stejnou bodovou hodnotu. Tato metoda se pro výpočet vah kritérií používá velmi podobně jako metoda pořadí tehdy, pokud hodnotí-li kritéria více expertů. Každý expert ohodnotí všechna kritéria určitým počtem bodů, čím je vyšší bodové ohodnocení, tím je kritérium důležitější. V tomto případě může být stupnice pro bodování vyjádřená i graficky pomocí úsečky. Na ní jsou pak zakresleny všechny pozice jednotlivých kritérií vzhledem ke koncům úsečky, které znázorňují nejvyšší a nejnižší preferenci. Výpočet vah se z bodového hodnocení provede stejně jako u metody pořadí. Hodnoty váhového vektoru se pak normalizují podle vztahu:

$$v_j = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^n b_j}, j = 1, 2, \dots, n, \quad (2.8)$$

kde  $b_j$  je součet všech bodů od jednotlivých expertů, které  $j$ -tému kritériu tito experti přidělili.

Je ovšem otázkou, zda je vhodnější stanovit natvrdo rozsah stupnice již na začátku hodnocení. Tento postup je možný jen tehdy, kdy máme hned od začátku poměrně jasnou představu o tom, jak asi jsou různá kritéria důležitá pro hodnocení variant. Potom je tedy nejvhodnější nejdůležitějšímu kritériu přiřadit nejvyšší počet bodů a naopak nejméně důležitému kritériu nejnižší počet bodů a všechna ostatní kritéria umístit na danou stupnici s přihlédnutím na hodnocení nejen těchto dvou kritérií, ale i na hodnocení ostatních, již dříve umístěných kritérií. Dále je možné taky postupovat i tak, že v prvním kroku provedeme jakýsi odhad bodového hodnocení kritérií, který potom v druhém kroku ještě jednou posoudíme a případné nesrovnalosti odstraníme.

Další možností, jak k bodovému hodnocení lze přistupovat, je postup, kdy přiřazujeme kritériím bodové hodnocení po indexech s tím, že máme stanovený pouze řád bodů pro hodnocení důležitosti prvního kritéria. Dalším kritériím jsou body přiřazovány opět podle hodnot přidělených předchozím kritériím. Skutečný rozsah stupnice je znám až po obodování všech kritérií. [1][10]

### **Saatyho metoda**

Tato metoda také slouží k určení vah kritérií, hodnotí-li je pouze jeden expert. Při hodnocení více experty je vhodné postupovat podle metody AHP. Jde o metodu kvantitativního párového porovnávání kritérií. Saatyho metody stanovení vah kritérií lze rozdělit do dvou kroků. První krok je analogický metodě párového srovnání, kdy se opět zjišťují preferenční vztahy dvojic kritérií. Daná kritéria jsou uspořádána v tabulce, v jejíž řádcích a sloupcích jsou zapsána kritéria ve stejném pořadí. Někdy se doporučuje je uspořádat podle jejich významnosti, ale není to nutné. Na rozdíl však od metody párového srovnávání se kromě směru preference dvojic kritérií určují také velikost této preference. Ta se vyjadřuje určitým počtem bodu ze zvolené bodové stupnice. Pro ohodnocení párových porovnání kritérií se používá 9-ti bodová škála:

- 1 – rovnocenná kritéria  $i$  a  $j$ ,
- 3 – slabě preferované kritérium  $i$  před  $j$ ,
- 5 – silně preferované kritérium  $i$  před  $j$ ,
- 7 – velmi silně preferované kritérium  $i$  před  $j$ ,
- 9 – absolutně preferované kritérium  $i$  před  $j$ .

Výsledkem tohoto kroku je získání jedné, a to konkrétně pravé části matice velikosti preferencí. Jestliže tuto matici označíme  $S$ , pak její další prvky získáme pole těchto vztahů:

- prvky na diagonále:  $S_{ij} = 1$  pro všechna  $i$ ,
- prvky v levé dolní trojúhelníkové části:  $S_{ij} = \frac{1}{S_{ji}}$  pro všechna  $i$  a  $j$ .

Prvky  $S_{ij}$  Saatyho matice jsou odhadem podílů (hledaných neznámých) vah kritérií  $v_i$  a  $v_j$ , takže platí:

$$S_{ij} \approx \frac{v_i}{v_j}, \quad (2.9)$$

kde  $v_i$  představuje váhu  $i$ -tého kritéria a  $v_j$  váhu  $j$ -tého kritéria.

Váhy kritérií se nyní mohou stanovit s využitím znalosti Saatyho matice buď exaktními nebo aproximativními způsoby. K exaktním přístupům patří postup, který navrhl sám Saaty, který je založen na výpočtu vlastního vektoru matice relativních důležitostí nebo metoda nejmenších čtverců. Oba tyto postupy jsou však početně dosti náročnější, a zvláště u rozsáhlejších souborů kritérií předpokládají softwarovou podporu. Jednodušeji se můžou váhy kritérií stanovit v Saatyho metodě pomocí aproximativními postupy. Značně hrubé odhady vah kritérií jsou získány např. tím, že jsou sečteny prvky v každém řádku Saatyho matice a vydělíme je součtem všech prvků této matice. Stanovené podíly pro jednotlivé řádky představují pak odhady vah odpovídajících kritérií. Dobré odhady vah odpovídajících kritérií lze získat z geometrických průměrů řádků Saatyho matice, tj. pronásobíme všechny prvky pro každý řádek a určíme  $n$ -tou odmocninu z tohoto součinu, kdy  $n$  je počet prvků. Výsledné geometrické průměry jednotlivých řádků Saatyho matice poté znormujeme. [4]

Závěrem z všech výsledků výše uvedených metod pro stanovení vah souboru kritérií vyplývá, že jednotlivé metody nedávají zcela stejné výsledky. Praktické zkušenosti ukazují, že při uplatnění Saatyho metody dochází obvykle k výraznější diferenciaci vah kritérií, než je tomu u ostatních metod. Váhy významnějších kritérií jsou vyšší, a naopak váhy méně důležitých kritérií jsou nižší než váhy stejných kritérií, které jsou ale stanoveny jinými metodami. [4]

## 2.5 Spokojenost zákazníka

Pojem spokojenost zákazníka je velmi subjektivní kategorií, která má především hodně individuální obsah, a proto se obvykle hodnocení určitých kritérií pohybuje na individuální škále. Je potřeba brát v úvahu, k čemu člověk svou spokojenost pravděpodobně poměřuje.

Vnitřní kritéria každého jedince jsou jakýmsi mixem jak racionální, tak i velmi emocionálních úvah. Nejčastěji lidé poměřují míru své spokojenosti s určitou službou podle těchto kritérií:

- ve vztahu k vlastním očekáváním, která jsou se službou spojena,
- ve vztahu k předchozím zkušenostem,
- ve vztahu k ceně,
- ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům či předpisům,
- ve vztahu k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb,
- ve vztahu k určitému problému, zda nabídne jeho řešení a
- ve vztahu k druhým lidem.

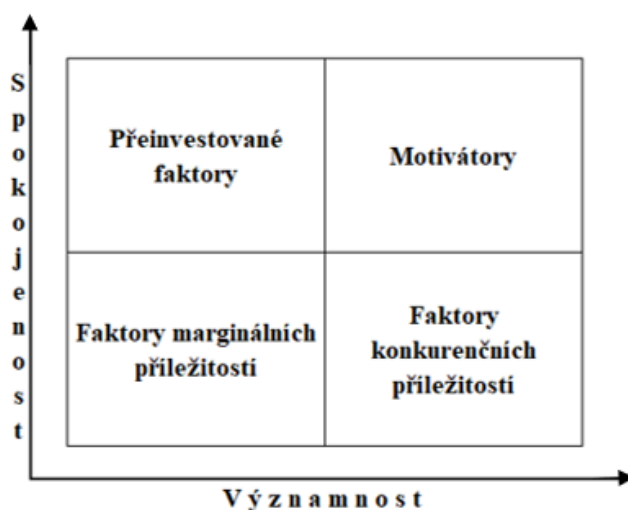
Ve vztahu k vlastním očekáváním, která jsou se službou spojena má zákazník většinou více či méně konkrétní představu o výrobku nebo službě a jak mu má být zprostředkována. Ve vztahu k předchozím zkušenostem má mnoho zákazníků již z minulosti konkrétní zkušenost s příslušnou službou, která může velmi ovlivnit další nákupní chování. Jestliže jsou zákazníkovi předešlé zkušenosti pozitivní, bude se i nadále vracet. V případě negativních zkušeností se zákazník bude snažit této situaci vyvarovat a obrátí se na jiného poskytovatele. Proto je pro prodejce důležité předešlé zkušenosti zjistit, aby mohl zákazníkovi nabídnout vhodnou službu. Ve vztahu k ceně je cena bezpochyby jedním ze stěžejních faktorů, který velmi ovlivňuje spokojenost. Obecně můžeme říct, že s rostoucí cenou služby roste i pravděpodobnost kvalitnějšího výrobku, ne vždy to tak ale opravdu je. Ve vztahu k objektivním a všeobecně uznávaným normám, standardům či předpisům většina zákazníků očekává to, co je pro ně a jeho okolí samozřejmostí. Každý člověk patří do určitých sociálních skupin, které mají své hodnoty, sociální normy, standardy či předpisy, které jedinec chce nebo dokonce musí respektovat. Důležité je, aby se prodejce uměl do zákazníka vcítit a poskytl mu služby, které zákazníka uspokojí. Ve vztahu k uspokojení momentálních, krátkodobých či dlouhodobých potřeb, člověk cítí nějaký nedostatek, vzniká potřeba a tu je třeba rychle uspokojit a jednou z možností je nákup zboží nebo služby. Ve vztahu k určitému problému, zda nabídne jeho řešení, můžeme říci, zda úspěšní prodejci potvrzují, že pokud poskytnutá služba vyřeší či odstraní problém, spokojenost zákazníka vzroste. Spokojenost je podmíněna také tím, jak koupený výrobek či služba ovlivní vztahy k druhým lidem. Prodejce by proto měl zjistit, zda rozhodnutí pro koupi produktu závisí pouze na zákazníkovi, nebo je třeba zohlednit přání dalších osob. [7]

### 2.5.1 Spokojenost zákazníka a významnost faktorů

Při měření spokojenosti zákazníků musíme znát nejen spokojenost s určitými faktory, ale také významnost jednotlivých faktorů. Díky těmto údajům jako jsou spokojenost a významnost lze vytvořit poziční mapu. Jedná se o metodu výzkumu, která zjišťuje tzv. „positioning“, což je tržní pozice produktu, značky či firmy. Pomocí grafického znázornění je možné identifikovat mezery a příležitosti na trhu a slouží jako podklad pro rozhodování, kam danou službu umístit.

Jak znázorňuje Obr. 2.1, poziční mapa se dělí na 4 kvadranty, kterými jsou přeinvestované faktory, motivátory, faktory marginálních příležitostí a faktory konkurenčních příležitostí. [6]

Obr. 2.1 – poziční mapa spokojenosti a významnosti



Zdroj: [6], upraveno autorkou

Na Obr. 2.1 můžeme vidět grafické znázornění poziční mapy. Prvním kvadrantem jsou **přeinvestované faktory**, které představují vysokou spokojenost, ale relativně nízkou významnost. V tomto případě je vhodné snížit investice do zvyšování kvality těchto služeb. Druhým kvadrantem máme **motivátory**, které představují vysokou významnost, ale také i vysokou spokojenost. U těchto faktorů je klíčové udržení kvality, protože zákazník jim přisuzuje velkou významnost. **Faktory marginálních příležitostí** mají u zákazníků nízkou významnost i spokojenost. Kvalita by zde měla být rozhodně udržována nebo alespoň mírně zvyšována, aniž by došlo k výraznému zvýšení investic. **Faktory konkurenčních příležitostí** mají nízkou spokojenost, ale naopak vysokou významnost. Všechny kroky organizace směřuje

právě pro zvýšení kvality těchto faktorů, protože jsou schopny zvýšit konkurenceschopnost firmy. [6]

### 3 Charakteristika prostředí MŠ Harmonie Ostrava

V této kapitole je popsána charakteristika všech třech poboček mateřské školy Harmonie. Nejprve jsou popsány základní informace o mateřské škole Harmonia a dále je mateřská škola charakterizována pomocí marketingového mixu pro vzdělávací instituce, do kterého patří produkt, cena, distribuce, komunikace, lidé, prostředí a procesy.

#### 3.1 Marketingový mix MŠ Harmonie

Jak už bylo v úvodu zmíněno, jedná se o MŠ Harmonie, která má tři pracoviště. Prvním pracovištěm, kde je součástí i ředitelka školy je MŠ Zlepšovatelů 27, další dvě pracoviště jsou odloučená a je to MŠ Šponarova 16 a poslední budovou je MŠ Mitušova 4. Tato tři pracoviště jsou velmi úzce propojená. Všechny tři budovy byly postaveny před více než 40 lety. Všechny tyto budovy se nachází v Ostravě, a to konkrétně v Ostravě-jih v části Hrabůvka.

Mateřská škola usiluje o úzkou spolupráci s rodiči nejen pořádáním nejrůznějších akcí, ale i osobním přístupem zaměstnanců. Rodiče dětí mají možnost podílet se na dění v mateřské škole, zúčastňují se a organizují školní akce, zapojují se do společných projektů a vytvářejí pracovní aktivitu ve prospěch mateřské školy. Určitou zajímavostí je, že v každé třídě najdeme nějakého domácího mazlíčka a tím se snažíme podporovat pozitivní vztah k životnímu prostředí a do určité míry rozvíjet zodpovědnost, starostlivost a podobné atributy sociálního vnímání dětí. Konkrétně MŠ Mitušova 4 dále, pak nabízí i vybudovanou funkční a útulnou logopedickou pracovnu, a tak se odlišuje od zbylých dvou pracovišť. Disponuje množstvím účelných pomůcek, čímž se logopedická intervence stala pro děti nejen přínosnou, ale i oblíbenou a zajímavou činností.

##### 3.1.1 Produkt

Produktem v mateřské škole chápeme filozofii školy a školní vzdělávací program. V roce 1998 byla MŠ Harmonie přijata do sítě účastníků projektu „Zdravá mateřská škola“. Název Harmonie prezentuje tento projekt a jeho filozofii a principy. Zdraví je chápáno nejen jako nepřítomnost nemoci, ale jako pocity pohody tělesné, duševní a sociální. Společně s rodiči se snaží o to, aby prostředí mateřských škol bylo pohodové, harmonické a podnětné.

Mateřská škola pracuje dle společného školního kurikula podpory zdraví s názvem „Jdeme společnou cestou“. Školní vzdělávací program vychází z analýzy principů a zásad. Mezi **principy** řadíme respekt k přirozeným lidským potřebám jednotlivce v celku společnosti a světa a rozvíjení komunikace a spolupráce, mezi **zásady** jsou pak zařazena témata jako jsou



učitelka podporující zdraví, věkově smíšené třídy, rytmický řád života a dne, tělesná pohoda a volný pohyb, zdravá výživa, spontánní hra, podnětné věcné prostředí, bezpečné sociální prostředí, participativní a týmové řízení, partnerské vztahy s rodiči, spolupráce mateřské školy se základní školou a začlenění MŠ do života obce. Vzdělávací program je rozdělen na:

- školní kurikulum a
- třídní kurikulum.

**Školní kurikulum** má ústřední téma a nese 7 klíčových kompetencí (kompetence dospělého člověka). Téma je rozloženo do 5 podtémat, která jsou tak obecná, aby se do nich mohlo kdykoliv vstupovat. Dále je složeno z 50 cílových kompetencí (kompetence dítěte na konci předškolního věku) pro představu, k čemu děti vést. Tato kompetence je přiřazena do jednotlivých podtémat, a tak bude zaručeno, že děti jsou vedeny ke všem kompetencím.

**Třídní kurikulum** vychází z školního kurikula, pedagogických diagnostik dětí, mapování situace a potřeb skupiny. Třídní programy jsou plánovány pomocí učitelek na jednotlivých třídách. Při stanovení tematické části myslí na to, co se dělo, co se děje, co se bude dít a názvy tematických částí volí tak, aby nebyly konstantní a svým činnostním pojetím vedly děti k přemýšlení. Přednost je dávána aktuální situaci. Každá tematická část má dílčí cíle a uvedené činnosti, kterými se dílčí cíle naplňují.

Učitelky by se měly ptát v každé situaci, v kterékoliv části dne, v průběhu jakékoliv činnosti na otázky jako jsou:

- Co se tím, co právě děláme, děti učí, jak se rozvíjejí?
- S jakou morální či lidskou hodnotou se právě setkávají?
- Jaký prostor mají děti pro samostatnost, svobodu, sebevědomí, mají možnost ovlivnit chod věcí, které se právě dějí?
- Jsou děti schopné spolupracovat s druhými, jsou citlivé na bolest druhých?

## **Stravování**

Jednou ze zásad Zdravé mateřské školy je také zdravá výživa. Vedoucí jídelny se snaží, aby strava byla pestrá, vyvážená, plnohodnotná a pro děti lákavě upravená. Obsahuje dostatek syrového ovoce a zeleniny, nízkotučných výrobků, libového masa, ryb, drůbeže, luštěnin, sacharidů hrubé vlákniny, vitamínů, minerálních látek jako jsou vápník a železo a v poslední řadě se snaží být málo slaná. Dopolední svačinka se většinou skládá z pomazánky, kterou si děti samy natírají na pečivo. Při obědu si děti mohou říct o velikost porce, starší děti si samy

nalévají polévku, navzájem si pomáhají a potichu se domlouvají. Děti jsou vedeny ke kultuře při stolování. V MŠ jsou respektovány individuální potřeby dítěte, jeho osobní tempo a aby děti do jídla nebyly nuceny. Dále se MŠ snaží motivovat děti i rodiče k omezování sladkostí při různých oslavách, nabízí rodičům ranní a odpolední ochutnávky pomazánek, snaží se dodržovat dobu odpolední svačinky, vysvětlují dětem možnost postupné dopolední svačinky od 8:30 do 9:00 hodin. Další zajímavostí je také nástěnka pro nabídku různých receptů pro zjištění stravovacích návyků a potřeb jednotlivých dětí. Tyto informace jsou zjišťovány i pomocí ankety. Vedoucí školní jídelny se pořád snaží vzdělávat a sledovat nové trendy a odborné studie v oblasti zdravé výživy, své poznatky pak předává kuchařkám i učitelkám.

### **Věkově smíšené třídy**

Další zásadou jsou věkově smíšené třídy. Děti jsou zařazeny do tříd podle přání rodičů např: k sourozenci, kamarádovi či k učitelce a to tak, aby věkový rozdíl mezi dětmi byl co největší a zastoupení jednotlivých věkových skupin bylo rovnoměrné. Věk dětí ve třídě se pohybuje od 3 let do 6 let, výjimečně do 7 let. MŠ je přesvědčena o tom, že smíšené třídy jsou pro děti přirozené a přibližují se věkovému složení rodiny. Umožňují dětem volit činnosti podle jejich schopností, a ne podle věku. Mladší děti mohou pozorovat a napodobovat starší děti při činnostech a starší děti jsou vedeny k tomu, aby těm mladším pomáhaly. Pro nejstarší děti a děti, které chtějí jsou připravovány i náročnější činnosti. Stalo se tradicí, že starší děti učí pravidlům mladší děti. Také ale musí učitelky pozorovat, zda se starší děti nevěnují pouze oblíbeným mladším dětem, a naopak jestli mladší děti příliš nespolehají na pomoc starším.

Co se týče ale věkového rozpětí, je možné že přijdou změny. Už za tři roky budou mateřské školy muset přijmout všechny dvouleté děti, jejichž rodiče o to požádají. Čerstvá výroční zpráva České školní inspekce ale upozorňuje, že na to školky nejsou vůbec připravené. „Rodiče mají o umístění dvouletých dětí do školek velký zájem, ty na to ale nemají vybavení, chybí odborná příprava učitelů, vzdělávací plány pro děti ve věku dva až tři roky a velkým problémem jsou vysoké počty dětí ve třídách“. [12]

### **3.1.2 Cena**

Pod cenou si můžeme představit tzv. školné. Školné se skládá ze dvou částek a to částky, která je hrazena za předškolní vzdělání dítěte ve třídě s celodenním provozem a částky za stravování. Děti, které v příslušném školním roce dovrší 6 let nebo mají odloženou školní docházku, se vzdělávají bezúplatně. Zákonný zástupce dítěte hradí úplatu za předškolní vzdělání a úplatu za školní stravování bezhotovostním převodem na bankovní účet mateřské

školy. Konkrétní částky za stravování a předškolní vzdělání jsou znázorněny v Tab. 3.1. a Tab. 3.2.

Tab. 3.1 – Úplata za školní stravování

|                     | Dopolední svačina | Oběd  | Odpolední svačina | Pitný režim | Celkem |
|---------------------|-------------------|-------|-------------------|-------------|--------|
| Děti od 3 do 6 let  | 9 Kč              | 18 Kč | 9 Kč              | 3 Kč        | 39 Kč  |
| Děti od 7 do 10 let | 10 Kč             | 20 Kč | 8 Kč              | 3 Kč        | 41 Kč  |

Zdroj: [19], upraveno autorkou

Tab. 3.2 – Celková výše plateb na měsíc

|                    | Stravné | Školné  | Celkem   |
|--------------------|---------|---------|----------|
| Děti od 3 do 5 let | 819 Kč  | 350 Kč  | 1 169 Kč |
| Děti 6 leté        | 819 Kč  | neplatí | 819 Kč   |
| Děti 7 leté        | 861 Kč  | neplatí | 861 Kč   |

Zdroj: [19], upraveno autorkou

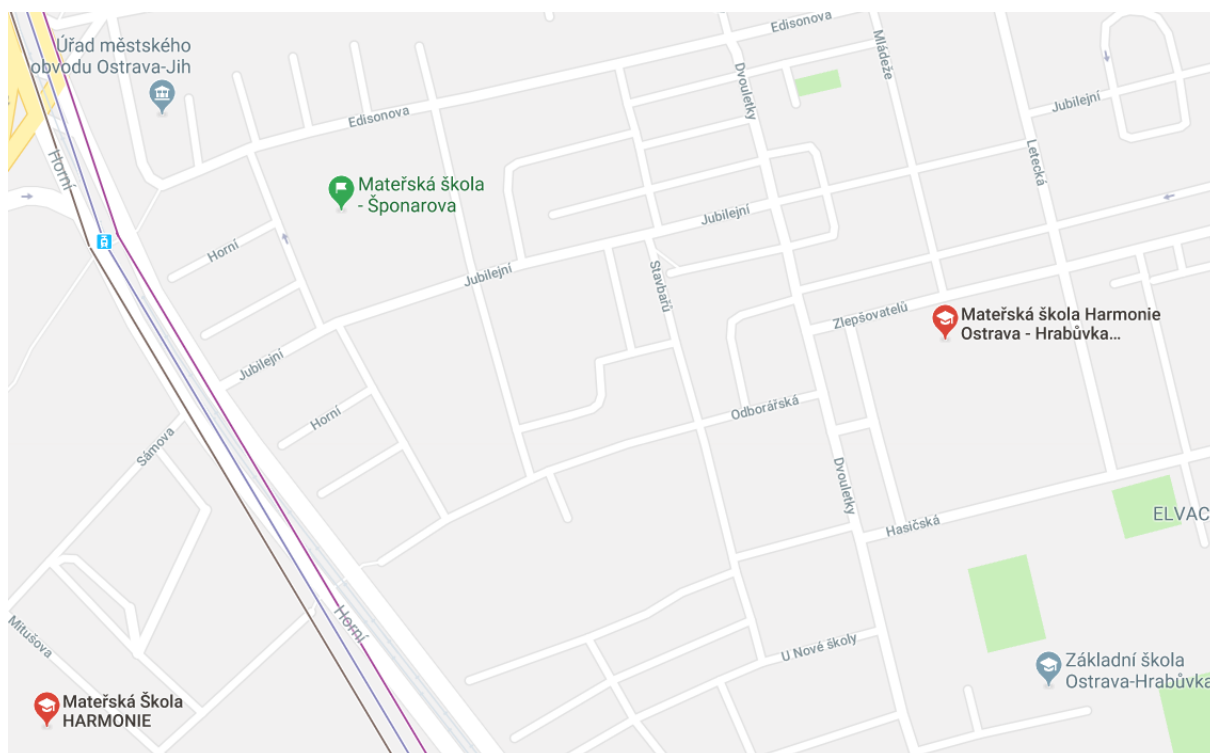
V Tab. 3.1 je vidět konkrétní částky za stravování, které jsou rozdělené do dvou skupin podle věku. V Tab. 3.2 je už pak znázorněná celková výše školného za měsíc.

### 3.1.3 Distribuce

Pod tím to pojem si zákazník může představit, jak se on dostane k určitému produktu nebo službě nebo jak se naopak produkt a služba dostane k zákazníkovi. V diplomové práci se jedná o službu, se kterou se vážou určité vlastnosti. Vlastnost neoddělitelnost nám udává, že zákazník a poskytovatel se musí setkat v určitém místě a čase, aby došlo k naplnění služby. V tomto případě se zákazník musí dostat k poskytovateli.

Jak už bylo zmíněno, všechny tři pracoviště se nachází v Ostravě – Hrabůvce. Umístění mateřských škol je zobrazeno na Obr. 3.1.

Obr. 3.1 – Umístění mateřských škol



Zdroj: [14], upraveno autorkou

Na Obr. 3.1 je znázorněná ulice Horní, po které jezdí nespočet linek městské hromadné dopravy. Nejblíže této velmi frekventované ulici se nachází MŠ Šponarova 16, která leží jak už z názvu vyplývá na ulici Šponarova a to hned vedle Městského úřadu Jih. Druhým pracovištěm je MŠ Mitušova 16, která je opět velmi dobře dostupná jak k autobusové, tak i k tramvajové zastávce na ulici Horní. Posledním pracovištěm je MŠ Zlepšovatelů 27, která leží v klidné části Ostravy – Hrabůvky. Branky v opačné straně oplocení zahrady umožňují rodičům zkrácení cesty k blízké zastávce MHD, která se nachází na ulici Hasičská a Dvouletky. Na těchto dvou ulicích jsou dostupné pouze autobusové linky. Ulice Horní se od tohoto pracoviště nachází dál, než od předchozích.

### 3.1.4 Marketingová komunikace

Záměrem mateřské školy vždy bylo a je vytvářet tři vysoce profesionální pracoviště s neustálým osobnostním i profesním růstem všech zaměstnanců, soustavným propracováním filozofie MŠ korespondujícím s měnícími se okolnostmi doby a potřebami života. MŠ staví na stabilním vedoucím týmu, který se řídí jasnými společnými pravidly a postupy. Udržení pozitivního klimatu a splnění stanovených záměrů je proces, který vyžaduje zájem, nadšení a spolupráci všech zaměstnanců. Tento typ komunikace řadíme mezi interní marketingovou

komunikaci, kdy pravidla a postupy vychází z organizačních manuálu, školního řádu, pracovního řádu a dalších vnitřních pravidel. Zaměstnanci se také musí účastnit různých porad a školení.

Dále využívá mateřská škola také externí komunikaci. Pod tímto pojmem si můžeme představit, jak MŠ komunikuje s okolím a jak využívá marketingový komunikační mix. Mateřská škola Zlepšovatelů 27 se snaží být vzorem kvality pedagogické práce pro ostatní pracoviště. Osobní formu komunikace MŠ využívá prováděním individuální i skupinové formy aktivní i pasivní muzikoterapie a do vzdělávacího procesu zařazuje i muzikoterapeutické pohádky. Muzikoterapie se dostala do povědomí široké veřejnosti, oslovila i občany s tělesným handicapem a členy Sdružení zdravotně postižených občanů a jejich přátel. Dále všechny tři pracoviště disponují velkou četností akcí, jako je den otevřených dveří nebo také akce, kde jsou zapojeny i ostatní organizace jako je např: Policie ČR, kdy proběhla beseda pro předškoláky, dále se zúčastňují besed v knihovně města Ostravy. Pro předškoláky jsou také organizovány návštěvy v různých základních školách. Dále podporují také sběr oblečení, nádobí, hraček atp. pro organizaci MOMENT o.p.s. Těmito akcemi mateřská škola posiluje svou image a snaží se také budovat pozitivní ohlasy od rodičů, na které velmi spoléhá.

Neosobní formu komunikace mateřská škola využívá hlavně v podobě reklamy. MŠ je prezentována na stránkách městského úřadu obvodu Ostrava-Jih. Na tomto místě má také prezentační tabuli, kterou svou mateřskou školu prezentuje a velmi často je obměňovaná a aktualizovaná. Dále se prezentuje i různými články v novinách Jižní listy a také vydává školní časopis, který je i ke stažení na webových stránkách mateřské školy.

### 3.1.5 Lidé

V mateřské škole Harmonie pracuje celkem 31 pracovníků. Tento počet pokrývá všechny tři pracoviště a jsou zde zařazeni jak pedagogové, tak asistenti a nepedagogičtí pracovníci. Konkrétní čísla jsou specifikována v následující Tab. 3.3.

Tab. 3.3 – počet zaměstnanců

|                 | Pedagogický personál | Nepedagogický personál |
|-----------------|----------------------|------------------------|
| MŠ Zlepšovatelů | 4                    | 6                      |
| MŠ Šponarova    | 6                    | 5                      |
| MŠ Mitušova     | 7                    | 5                      |

Zdroj: [19], upraveno autorkou

## **MŠ Zlepšovatelů**

Jak je možné vidět v Tab. 3.3, MŠ Zlepšovatelů nyní disponuje 4 pedagogickými pracovníky a 6 nepedagogickými pracovníky. Mezi nepedagogické pracovníky se v této MŠ řadí 1 referent, 1 vedoucí ŠJ (která je vedoucí pro všechny tři pracoviště), dále 2 kuchařky, 2 školnice.

## **MŠ Šponarova**

MŠ Šponarova má momentálně celkově 11 zaměstnanců, z toho 6 pedagogických pracovníků a 5 nepedagogických pracovníků. Mezi nepedagogické pracovníky jsou zařazeny 2 školnice, 2 kuchařky a zase tedy 1 vedoucí ŠJ.

## **MŠ Mitušova**

MŠ Mitušova nyní disponuje největším počtem zaměstnanců, což je 12. Mezi pedagogické pracovníky patří 7 zaměstnanců, z čehož je, ale 1 pouze asistent pedagoga. Mezi nepedagogické pracovníky patří zbývajících 5, do kterých opět zařadíme 2 školnice, 2 kuchařky a 1 vedoucí ŠJ.

Jak už bylo zmíněno, pracovníky dělíme na pedagogické a nepedagogické. Dále mohou být také rozděleni do čtyř skupin:

- kontaktní pracovníci,
- obsluhující pracovníci,
- koncepční pracovníci a
- podpůrní pracovníci.

**Kontaktní pracovníci** mají častý styk se zákazníky a podílejí se na marketingových činnostech. Tito pracovníci musí být profesně dobře připraveni a motivováni k uspokojování potřeb zákazníku. Mezi toto zákazníky řadíme všechny pedagogy mateřské školy Harmonie.

**Obsluhující pracovníci** se nepodílí přímo na marketingových aktivitách, ale spoluvytváří image firmy. Jsou v častém kontaktu se zákazníkem, a musí mít tedy dobré komunikační schopnosti. V tomto případě se v mateřské škole nenachází žádný vyloženě obsluhující pracovník, protože MŠ nedisponují žádnou recepcí, a proto bychom do této skupiny mohli zařadit opět maximálně všechny pedagogy. Mezi **koncepční pracovníky** v mateřské škole je zařazen personál, který ovlivňuje koncepci marketingu a prvky marketingového mixu. Nepřicházejí však do kontaktu se zákazníky, resp. jen zřídka. Mezi tyto pracovníky řadíme

referenta MŠ a vedoucí školních jídelen. Poslední skupinou jsou **podpůrní pracovníky**, kteří zajišťují všechny pomocné práce a do této skupiny řadíme kuchařky a školnice MŠ.

### **Učitelka podporující zdraví**

Učitelky musí být tvořivé, umět improvizovat a pracovat v týmu. Svým chováním ovlivňují své okolí, rodiče i děti. Proto se snaží na děti, rodiče, ale i ostatní zaměstnance působit pozitivně. Svého zdraví si váží, snaží se být v pohodě a ostatním vytvářet pohodové prostředí. Zajímají se o nové poznatky, a to jak pedagogické, tak i psychologické a zdravotnické. Chtějí se měnit k lepšímu a zdokonalovat. Další vlastností, která je velmi důležitá je, že umí říci co dělají špatně a hledat vhodné řešení. Do her dětí zasahují minimálně. Mají představu cíle, ale děti se snaží pouze jen nasměrovat. Snaží se je vést ke spolupráci s druhými, k naslouchání, k citlivosti na bolest jiných, poznávání lidských a morálních hodnot a postojů. Snaží se posilovat sebevědomí dětí a dávají jim prostor ke svobodě. Snaží se vnímat každé dítě jako osobnost, ví, že každé dítě má své tempo a individuální potřeby.

### **3.1.6 Materiální prostředí**

Materiální prostředí můžeme rozdělit na dvě základní skupiny a těmi jsou:

- základní prostředí a
- periferní prostředí.

**Základním prostředím** rozumíme vzhled budov, ale také i vzhled interiéru, dále jaké jsou použity barvy, nábytek atp. Zařadit můžeme také např: počet pater či počet tříd. Základní prostředí je možné pak dále dělit na prostředí interiéru a exteriéru. Pokud si vezmeme první **exteriér**, tak na první pohled můžeme říci, že barevné kombinace fasády jsou velmi podobné. Exteriér budov je zobrazen na Obr. 3.2, 3.3 a 3.4.

Obr. 3.2 – Exteriér MŠ Zlepšovatelů



Zdroj: [14]

Obr. 3.3 – Exteriér MŠ Mitušova



Zdroj: [14]



Obr. 3.4 – Exteriér MŠ Šponarova



Zdroj: [14]

Jak je z Obr. 3.2, 3.3 a 3.4 vidět, tak hlavní roli hrají pestré barvy jako je, žlutá, oranžová, červená, zelená a modrá. Jediným rozdílem, ale také obrovskou výhodou pro MŠ Zlepšovatelů je, že tato budova je jako jediná pouze přízemní, což umožňuje snadné přecházení mezi jednotlivými třídami a jídelnou, a to hlavně z hlediska bezpečnosti. Zbylé dvě MŠ jsou patrové a jedná se o MŠ Šponarova a MŠ Mitušova. Všechny tři pracoviště disponují také velkou zahradou, kde si hrají děti a jsou zde pořádány i velké množství akcí.

Dále přejdeme k **interiéru**. MŠ Harmonice disponuje celkově 7 klasickými třídami a jednou speciální logopedickou třídou. MŠ nabízí dohromady 252 míst pro umístění dětí. Ke každé třídě je také připojena šatna, kde se děti přezouvají, převlékají a mají zde i náhradní oblečení. Interiér je podobně barevný jako exteriér. Třídy jsou vymalovány pestrými barvami, dozdobené různými výkresy, které děti namalovaly či vytvořili pomocí různých koláží. Nábytek v místnostech je vyráběný speciálně pro mateřské školy. Nábytek je v menším provedení, má zakulacené rohy, aby se předešlo různým zraněním a dále je odolnější proti poškození. Mateřské školy dostávají přímo katalogy s tímto nábytkem určeným do takovýchto zařízení. Co se týče umývár, taktéž jsou přizpůsobeny dětem a můžeme zde najít jak klasickou velikost toalet a umyvadel, tak i také zmenšenou verzi. Každé pracoviště také disponuje prostorem určeným pro pohyb dětí, i když MŠ Zlepšovatelů je na tom zase výhodněji oproti ostatním školám, protože má samostatnou hernu. Poslední místnosti, která je taky velmi důležitá je jídelna společně s kuchyní, ta se nachází na všech třech pracovištích.

**Periferním prostředím** rozumíme určité drobnosti, které si zákazník může odnést s sebou domů. V našem případě se jedná o různé výrobky a výtvary, které děti vyrobí během dne v mateřské škole nebo na společném odpoledne s rodiči, kdy vytváří už více náročnější věci. Mezi výrobky a výtvary můžeme zařadit různé výkresy, malé doplňky do domácnosti, jako jsou ozdoby do květináčů, velikonoční ozdoby, či vánoční ozdoby atd.

### **3.1.7 Procesy**

Mezi procesy organizace jsou zařazeny jak vztahy mezi zaměstnanci, tak i vztahy mezi zaměstnanci a rodiči. Mateřská škola se řídí pravidly rozvoje spolupráce a komunikace. Důležité je postupovat podle těchto 6 kroků:

1. spolupracovat a komunikovat – učitelka s učitelkou na třídě,
2. spolupracovat a komunikovat mezi třídami v MŠ,
3. spolupracovat a komunikovat se všemi zaměstnanci v MŠ,
4. spolupracovat a komunikovat s rodiči v MŠ,
5. spolupracovat a komunikovat mezi školkami v organizaci,
6. spolupracovat a komunikovat se ZŠ a zřizovatelem.

#### **Vztahy mezi zaměstnanci**

Ředitelka mateřské školy vede a motivuje všechny zaměstnance k participaci, komunikaci, samostatnosti, zodpovědnosti a vzájemné podpoře. Provádí pro pedagogy organizace ukázky vzdělávací práce. Dává jim prostor pro vlastní tvůrčí práci, příležitost vyjádřit se k problému. Poskytuje ostatním zpětnou vazbu, respektuje názory druhých, má zájem o výsledky jejich práce. Zaměřuje se na pozitivní stránky a ke každému přistupuje individuálně. Sama se neustále vzdělává a ostatní ve vzdělání podporuje. Snaží se o spravedlivé ocenění a hodnocení. Dbá, aby se na tvorbě školního vzdělávacího programu podíleli všichni zaměstnanci. Ví, že k životu patří humor a že veškerý úspěch mateřské školy je zásluhou všech. Uvědomuje si, že jsou tým a že každý zaměstnanec je důležitý a má své povinnosti. Zaměstnanci se k sobě chovají s úctou, bez ohledu na své postavení.

#### **Partnerské vztahy s rodiči**

Na vstup do mateřské školy jsou připravovány děti ti rodiče tzv. adaptačním programem. Rodiče se účastní her a činností, sledují, jak se jejich dítě projevuje, seznamují se s kolektivem dětí i zaměstnanců a se životem a organizací dne. Pedagogové vycházejí také ze vstupních záznamů, které vyplňují rodiče. Pobyt rodičů v MŠ umožňuje vzájemné poznání. Pedagogové se snaží pochopit způsob života rodiny, který respektují a rodiče se snaží pochopit

naopak způsob života mateřské školy. Postupně poznávají, zda je o jejich dítě dobře postaráno, zda mateřská škola splňuje jejich představy. Když se ubezpečí, mohou se v klidu věnovat svému zaměstnání. Pedagogové se snaží rodičům naslouchat a konzultovat s nimi jejich názory na výchovu dětí. Rodiče informujeme o tom, co od nich očekáváme my. Např. „Bez ohledu váhání vyslovte myšlenku, která nás může upozornit na nedostatky, problém nebo povzbudit v naší práci“, „Přijďte v pohodě, můžete přivádět a odvádět děti během celého dne, čekáme tu na vás“, „Předejte děti učitelkám. Zůstanou-li v šatně, mohou samy odejít z MŠ, vylézt na botník...“, „Buďte ohleduplní, přivádějte své děti bez známek nemoci“, „Nerušte nás, když si povídáme v komunitním kruhu“.... Pedagogové chápou, že otevřené partnerství znamená otevřené oboustranné jednání. Spokojenost rodičů je zjišťováno formou anonymních anket, dotazníků a anonymní schránky. Učitelé se často ptají na jejich názory, reakce na určité problémové situace a nedorozumění.

### **Rytmický řád života a dne**

Den v mateřské škole je uspořádán tak, aby měl určitý řád, míru organizovanosti, ale také i svobody. Pedagogové respektují biorytmy, přirozené potřeby dětí, možnosti mateřské školy, a hlavně přání rodičů. Vychází z potřeb zdravé životosprávy, dodržují 3-hodinové intervaly mezi jídly, umožňují příchod a odchod z mateřské školy podle potřeb a podmínek rodičů, předadaptační a adaptační programy, zajišťují střídání her, činností a odpočinku. Činnosti probíhají v klidné atmosféře, jsou převážně skupinové nebo individuální a mají klidně přechody. V průběhu dne je dětem dopřáván dostatek času pro hru. Volnost dítěte chápeme v jeho rozhodování o vlastní aktivitě. Den v mateřské škole má však i pravidla, která si s dětmi na základě vzniklé situace pedagogové vytváří. V komunitním kruhu se sdělují své prožitky, jsou řešeny vzniklé problémy, situace, vyjadřují se pocity, názory a je používáno pravidlo naslouchání, kdy hovoří jeden a druzí poslouchají.

## **4 Metodika výzkumu**

Tato kapitola se zabývá procesem marketingového výzkumu, který byl následně rozdělen na dvě fáze, a to na fázi přípravnou a fázi realizační. Tyto etapy byly dále rozděleny na další fáze výzkumu. Jednotlivé fáze na sebe navazují a podmiňují se.

### **4.1 Fáze přípravná**

V přípravné fázi je nejprve definován problém a stanovené cíle výzkumu. Dále se tato část zaměří na volbu metody výzkumu, techniku výběru respondentů a v poslední řadě na tvorbu plánu výzkumu.

#### **4.1.1 Definice problému a cíle výzkumu**

Problémem, který je řešen v diplomové práci, je ten, že v dané mateřské škole nebyl prováděn výzkum, který by srovnával názory experta (zaměstnanec mateřské školy) s názory rodičů dětí, které danou MŠ navštěvují. Výzkum byl prováděn za účelem získání informací a názorů na dané významné faktory.

Cílem výzkumu bylo identifikovat významnost faktorů ovlivňující spokojenost rodičů v jednotlivých oblastech. Dále byl cíl výzkumu rozdělen na dílčí cíle. Prvním dílčím cílem je určit významnost faktorů expertů v jednotlivých oblastech. Druhým dílčím cílem je určit významnost faktorů zákazníků ve stejných faktorech jako u expertů. Třetím a zároveň posledním dílčím cílem je změřit spokojenost zákazníků opět se stejnými faktory. Celkem bylo hodnoceno 9 faktorů, a to dostupnost MŠ, školné, stravování, pověst a image MŠ, aktivity s dětmi, aktivity s rodiči, smíšené třídy a odbornost a přístup pedagoga, které ovlivňují rodiče při výběru MŠ. Tyto faktory byly vybrány společně autorkou práce a ředitelkou mateřské školy Harmonie.

#### **4.1.2 Metoda výzkumu**

Pro diplomovou práci byla sbírána data, která se vztahují přímo ke zkoumané problematice. Tato data byla shromažďována ve zmíněné MŠ, a to ve všech třech pobočkách. Jedná se tedy o primární výzkum. Během předvýzkumu budou sbírána také sekundární data. Tato data budou získána z odborné literatury, časopisů, internetových stránek a podkladů mateřské školy. Výzkum byl prováděn na třech zaměstnancích, konkrétně se do výzkumu zapojila ředitelka a dvě učitelky MŠ HARMONIE, která má nyní v Ostravě 3 pobočky. Dále byl výzkum prováděn na zákaznících mateřské školy, které představují rodiče dětí, které danou školu navštěvují. Primární data byla shromažďována formou písemného dotazování a individuálních rozhovorů. Metoda písemného dotazování byla zvolena pro rodiče a individuální

rozhovory pro zaměstnance MŠ. Metoda písemného dotazování byla zvolena z toho důvodu, aby respondenti či rodiče dětí mohli dotazník (viz Příloha č. 2) vyplnit přímo v MŠ při vyzvednutí dítěte, nebo si vzít dotazník, popřípadě s sebou a vyplnit ho kdykoliv, kdy budou mít čas. Výhodou párového srovnávání byla především možnost kvantifikovat položky, které je obtížné hodnotit na číselných stupnicích. Položky musí být možné vzájemně porovnávat. Pro experty byl připraven hodnotící list (viz Příloha č. 1), do kterého byly během individuálního rozhovoru zaznamenávány odpovědi.

### **4.1.3 Technika výběru respondentů**

Základním souborem pro dotazníkové šetření byli v tomto případě všichni rodiče, kteří mají děti v dané mateřské škole. Počet rodičů dětí je stanoven na 140 respondentů. Výběrovým souborem jsou tedy všichni rodiče, kteří se zúčastní výzkumu. Tento počet byl plánován také na 140, protože byli osloveni všichni rodiče dětí, které navštěvují MŠ Harmonii. Byla zvolena metoda základního souboru, kterou řadíme mezi reprezentativní techniky. Jediný problém, který by mohl nastat je ten, že v období dotazníkového šetření, by nějaké dítě mateřskou školu nenavštěvovalo např: z důvodu nemoci a rodič by dotazník nevyplnil. Pro sesbírání dat pomocí párového srovnání budou osloveni tři zaměstnanci. Do základního souboru spadá všechen pedagogický personál, který je stanoven na 17 zaměstnanců. Výběrovým souborem byli tři zaměstnanci, kteří byli vybráni technikou vhodného úsudku, která patří mezi reprezentativní techniky.

### **4.1.4 Tvorba plánu výzkumu**

Shromáždění dat probíhalo v jedné vlně, a to měsíci únoru, konkrétně od 18. 2. 2019 – 28. 2. 2019. Data byla sesbírána v pracovních dnech, a to po celou dobu otevření mateřské školy. Otevírací doba se na pobočkách MŠ liší, ale pro sběr dat v marketingovém výzkumu tato odlišnost nehraje významnou roli. Harmonogram činností je možné vidět v Tab. 4.1, která znázorňuje časové rozvržení činností celého výzkumu.

Tab. 4.1 – Harmonogram výzkumu

| Činnosti          | Listopad<br>2018 | Prosinec<br>2018 | Leden<br>2019 | Únor<br>2019 | Březen<br>2019 | Duben<br>2019 |
|-------------------|------------------|------------------|---------------|--------------|----------------|---------------|
| Definice problému |                  |                  |               |              |                |               |
| Příprava výzkumu  |                  |                  |               |              |                |               |
| Tvorba dotazníku  |                  |                  |               |              |                |               |
| Sběr údajů        |                  |                  |               |              |                |               |
| Zpracování údajů  |                  |                  |               |              |                |               |
| Analýza údajů     |                  |                  |               |              |                |               |
| Vyhodnocení údajů |                  |                  |               |              |                |               |

V měsíci, kdy bylo prováděno dotazování nebyla neplánována žádná akce jako je např.: škola v přírodě, která by mohla ovlivnit počet respondentů. Ovlivnění počtu respondentů by mohly přinést jarní prázdniny, které se konají od 4.2. 2019 do 10.2. 2019, proto byl výzkum prováděn až v druhé půlce měsíce února. Náklady na výzkum byly velmi nízké, a to pouze při tisku dotazníků.

#### 4.1.5 Pilotáž

Kontrola dotazníků formou pilotáže proběhla na konci měsíce ledna, a to v okruhu rodinných příslušníků a přátel. Na základě pilotáže byly v dotazníku odstraněny drobné nesrovnalosti a gramatické chyby.

### 4.2 Realizační fáze

Dotazování a individuální rozhovory byly prováděny na základě přípravného plánu a stanovení cíle. Sběr dat byl prováděn na všech třech pracovištích MŠ HARMONIE, což je konkrétně MŠ Zlepšovatelů 27, MŠ Šponarova 16 a MŠ Mitušova 4 v Ostravě. Dotazování bylo prováděno podle plánu v druhé polovině měsíce února. Sběr dat probíhal ve dnech 18. 2. 2019 – 22. 2. 2019 a 25. 2. 2019 – 28. 2. 2019 za sledované období.

#### 4.2.1 Struktura respondentů

Celkem bylo sesbíráno 119 vyplněných dotazníků od respondentů, které představují rodiče dětí v MŠ Harmonie. Plánovaný počet dotazníků od respondentů byl ale stanoven na 140. Z důvodu virové infekce na pracovišti MŠ Mitušova však nemohlo být sesbíráno tolik dotazníků, kolik bylo plánováno a skutečný počet je nižší. Výzkumu se zúčastnilo 85 % zákazníků. Návratnost dotazníků dosahuje 100 %, protože všichni respondenti, kteří byli

osloveni, poskytlí údaje k vypracování analýzy výsledků výzkumu. Identifikační otázky pro respondenty se týkaly pouze dvou oblastí, a to jakou mateřskou školu ze tří poboček navštěvuje a kolik celkem má respondent dětí. Strukturu respondentů z těchto dvou hledisek je vidět v Tab. 4.2 a Tab. 4.3.

Tab. 4.2 – Rozdělení podle návštěvnosti poboček MŠ

| <b>Rozdělení respondentů podle návštěvnosti MŠ</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|--|--------------|------------|
| MŠ Mitušova  | 28           | 23,53 %    |
| MŠ Šponarova                                       | 45           | 37,81 %    |
| MŠ Zlepšovatelů                                    | 46           | 38,66 %    |

V Tab. 4.2 jde vidět rozdělení respondentů podle návštěvnosti MŠ. Z celkového počtu 119 dotazovaných chodí pro své dítě do MŠ Mitušové 28 rodičů, což je 23,53 % z celkového počtu. Počty rodičů, které mají své děti v MŠ Šponarové nebo v MŠ Zlepšovatelů jsou velmi podobné. MŠ Šponarovou navštěvuje 45 rodičů s dětmi, což je 37,81 % a poslední pracoviště MŠ Zlepšovatelů navštěvuje 46 rodičů se svými dětmi, a to konkrétně tvoří 38,66 %.

Tab 4.3 – Rozdělení podle počtu dětí

| <b>Rozdělení respondentů podle počtu dětí</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|---|--------------|------------|
| 1 dítě  | 54           | 45,38 %    |
| 2 děti  | 55           | 46,22 %    |
| 3 děti  | 9            | 7,56 %     |
| 4 děti  | 1            | 0,84 %     |

Druhou identifikační otázkou pro respondenty byla otázka ohledně počtu dětí. Nejvíce odpovědí se vyskytovalo u možností 1 nebo 2 dětí. Respondentů, kteří mají pouze jedno dítě je 54 (45,38 %). Dvě děti označilo 55 respondentů, což je 46,22 %. Se třemi dětmi sdílí domácnost pouze 9 respondentů (7,56 %). Pouze jeden (0,84 %) rodič zvolil poslední možnou odpověď, a to že má 4 děti.

#### 4.2.2 Struktura expertů

Dále v této diplomové práci, jsou použity i názory expertů. Dotazník byl vyplněn třemi experty. Návratnost dosahuje 100 %, všichni experti, kteří byli osloveni poskytlí informace k vypracování analýzy výsledků výzkumu. Dotazníky byly vytvořeny trochu odlišně, ale

v obou případech byly zjišťovány názory na stejné faktory. Mezi experty byly vybrány tři ženy, a to konkrétně ředitelka MŠ Harmonie a dvě učitelky na plný úvazek.

Ředitelka mateřské školy Harmonie svou funkci vykonává přes 20 let. Má 57 roků a za tu dobu získala spoustu zkušeností. Díky ní mají mateřské školy velice dobrou pověst a image a mezi rodiči je velký zájem o umístění dětí v jejich mateřských školách.

Dalším expertem je učitelka MŠ Zlepšovatelů 27. Má 59 let a své povolání vykonává 40 let. Za svou kariéru učila ve více mateřských školách. Filozofie této mateřské školy je jí velice blízká. V této MŠ pracuje již 22 let.

Posledním expertem je paní učitelka z MŠ Šponarova 16. Má 30 let a v mateřské škole začala pracovat před rokem, a ještě si zcela neosvojila filozofii dané mateřské školy. Tento proces může trvat i několik let.

#### **4.2.3 Zpracování dat**

Nasbírané údaje, které byly anonymně získány od dotazovaných respondentů, byly upraveny a zpracovány v programu Microsoft Office Excel 2019. Dále bylo provedeno kódování jednotlivých otázek či faktorů pro jednodušší orientaci. Vyhodnocení bylo vytvořeno v podobě tabulek a grafů opět v programu Microsoft Office Excel.



## 5 Analýza výsledků výzkumu

V této kapitole je provedena analýza kritérií spokojenosti se službami mateřských škol. Sběr dat byl prováděn na pobočkách mateřské školy Harmonie, která se nachází v Ostravě. Údaje pro analýzu byly získány pomocí metody dotazování. Dotazování byli všichni rodiče, kteří měli v daných termínech dotazování své dítě v mateřské škole. Dále se také pomocí individuálního rozhovoru zúčastnili výzkumu tři experti. Výzkum byl rozdělen do třech dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je určit významnost faktorů expertů v jednotlivých oblastech. Druhým dílčím cílem je určit významnost faktorů zákazníků, a to ve stejných faktorech jako u expertů. Posledním dílčím cílem je měření spokojenosti zákazníku s totožnými faktory jako v předešlých dílčích cílech. Podklady k vypracování analýzy výsledků výzkumu jsou přiloženy (viz Příloha č. 3, viz Příloha č. 4, viz Příloha č. 5).

### 5.1 Analýza významnosti faktorů dle expertů

Jak už bylo zmíněno, individuálního rozhovoru se zúčastnili tři experti. Jejich profily jsou popsány v části metodika výzkumu. Experti porovnávali vzájemně celkem devět faktorů. Mezi faktory, které byly porovnávány patří:

- A. dostupnost MŠ,
- B. školné,
- C. stravování,
- D. pověst a image MŠ,
- E. činnosti,
- F. materiální vybavení MŠ
- G. aktivity s rodiči
- H. smíšené třídy a
- I. odbornost a přístup pedagoga.

Všechny tyto faktory ovlivňují rodiče při výběru MŠ. Prvním faktorem je **dostupnost MŠ**. Pod tímto pojmem expert rozumí, jak složité či lehké nebo časově náročné či nenáročné může být doprava do mateřské školy. Zde se posuzuje poloha mateřské školy, spoje městské hromadné dopravy, zda se nachází v blízkosti nebo naopak. Dále se může hodnotit i dopravní situace na silnicích do mateřské školy. Dalším faktorem je **školné**. Školné představuje částku, kterou rodiče hradí za pobyt dětí ve školce a za stravu. Do **stravování** můžeme zařadit kvalitu stravy, pestrost stravy nebo také časový harmonogram stravování. Dalším faktorem je **pověst a image MŠ**. Pod tímto pojmem si můžeme představit různé názory a komentáře zákazníků či

různou spolupráci s jinými organizacemi a také jak se MŠ na venek prezentuje. **Činnosti** můžeme rozdělit na tři skupiny, a to činnosti spontánní, činnosti řízené a odpočinek. Jsou to aktivity, které pedagogové s dětmi provádí celý den při pobytu ve školce. Činnosti spontánní jsou aktivity, které si děti vybírají samy a činnosti řízené jsou aktivity, kterých se děti musí povinně zúčastnit a které řídí pedagog. Následujícím faktorem je **materiální vybavení MŠ**. Tento faktor hodnotí celkové zařízení a vybavenost mateřských školek. Pod pojmem **aktivity s rodiči** si představujeme činnosti, které probíhají v pozdních odpoledních hodinách, kdy rodiče s dětmi vytváří různé ozdoby a jsou pořádány tzv. oslavy svátků, např. Vánoční odpoledne nebo Velikonoční odpoledne. Předposledním faktorem jsou **smíšené třídy**, kdy se v jedné třídě nachází různé věkové skupiny. Mladší děti se mohou učit různé věci od starších dětí nebo sourozenci věkově rozdílní mohou chodit do stejné třídy. Posledním faktorem je **profesionální a odborný přístup pedagoga**. Pedagog musí mít příslušné vzdělání a za každých okolností jednat profesionálně.

### 5.1.1 Hodnocení dle prvního experta

Jak už bylo zmíněno prvním expertem je ředitelka mateřské školy Harmonie. Výsledné pořadí významnosti faktorů najdeme v Tab. 5.1.

Tab. 5.1 – Významnost faktorů podle prvního experta

| Významnost | Faktor                       |
|------------|------------------------------|
| 1          | Pověst a image MŠ            |
| 2          | Odbornost a přístup pedagoga |
| 3          | Smíšené třídy                |
| 4          | Činnosti                     |
| 5          | Aktivity s rodiči            |
| 6          | Stravování                   |
| 7          | Materiální vybavení MŠ       |
| 8          | Školné                       |
| 9          | Dostupnost MŠ                |

V Tab. 5.1 je znázorněna významnost jednotlivých faktorů. Nejvýznamnějším faktorem pro prvního experta je faktor pověst a image. Expert si myslí, že pověst a image mateřské školy je vnějším komplexním hodnocením kvality a kvantity ostatních vnitřních faktorů. Přesahuje hranice mateřské školy a dostává se do povědomí široké veřejnosti. Dobrá pověst a specifická image mateřské školy je cílem a výsledkem dlouhodobého procesu zkvalitňování ostatních faktorů. Dalšími faktory, které se řadí do těch více významných jsou odbornost a

přístup pedagoga, smíšené třídy a činnosti, které vykonává dítě při pobytu v mateřské škole. Faktory jako aktivity s rodiči, stravování, materiální vybavení MŠ a školné jsou pak řazené v druhé polovině významnosti, čímž spadají do méně významných. Nejméně významným faktorem pro prvního experta je dostupnost MŠ, kterou nelze z jeho pohledu ovlivnit. Záleží pouze na rodičích, kteří mají opravdový zájem o filozofii jejich mateřských škol a o specifický přístup k dětem.

### 5.1.2 Hodnocení dle druhého experta

Dalším expertem je učitelka z mateřské školy Zlepšovatelů 27. Pořadí jednotlivých faktorů dle posouzení druhého experta najdeme v Tab. 5.2.

Tab. 5.2 – Významnost faktorů podle druhého experta

| Významnost | Faktor                       |
|------------|------------------------------|
| 1          | Odbornost a přístup pedagoga |
| 2          | Smíšené třídy                |
| 3          | Pověst a image MŠ            |
| 4          | Stravování                   |
| 5          | Činnosti                     |
| 6          | Aktivity s rodiči            |
| 7          | Školné                       |
| 8          | Dostupnost MŠ                |
| 9          | Materiální vybavení v MŠ     |

V Tab. 5.2 můžeme vidět, že preference mezi jednotlivými faktory se oproti prvnímu expertovi liší. Druhý expert zvolil jako nejvýznamnější faktor odbornost a přístup pedagoga. Myslí si, že tento faktor je nejvýznamnější, protože je velmi důležité, jak pedagog ke své práci přistupuje, jaké má zkušenosti, jak dokáže jednat s rodiči, se spolupracovníky, ale hlavně s dětmi. Musí se dokázat k dětem snížit a být jejich partnerem. Další v pořadí je významný faktor smíšené třídy. Pro děti je přirozené být v kolektivu dětí různých věkových skupin, a tak rozvíjet své schopnosti. Mezi další významnější faktory druhý expert zařadil pověst a image MŠ, stravování a činnosti. Ostatní faktory jako jsou aktivity s rodiči, školné a dostupnost MŠ zařadil expert do méně významných. Materiální vybavení v mateřské škole zařadil expert jako poslední v pořadí. Ani tento faktor však nelze zcela opomíjet, i když přednost dává spokojenosti, harmonii a pocitu bezpečí v mateřské škole.

### 5.1.3 Hodnocení dle třetího experta

Třetím a zároveň posledním expertem je opět učitelka, ale z MŠ Šponarova 16. Pořadí jednotlivých faktorů hodnocené tímto expertem najdeme v Tab. 5.3.

Tab. 5.3 – Významnost faktorů podle třetího experta

| Významnost | Faktor                       |
|------------|------------------------------|
| 1          | Činnosti                     |
| 2          | Materiální vybavení v MŠ     |
| 3          | Odbornost a přístup pedagoga |
| 4          | Pověst a image               |
| 5          | Stravování                   |
| 6          | Aktivita s rodiči            |
| 7          | Dostupnost MŠ                |
| 8          | Školné                       |
| 9          | Smíšené třídy                |

V Tab. 5.3 vidíme, pořadí je odlišné od předešlých dvou expertů. Expert dává nejvyšší významnost faktoru činnosti. Činnosti, které děti ve školce vykonávají, jsou dle experta nejvýznamnějším faktorem, jelikož díky jejich vhodnému zvolení, přizpůsobení schopnostem dětí, mohou velmi příznivě ovlivňovat a rozvíjet jejich vývoj ve všech oblastech. S činnostmi souvisí i následující faktor v pořadí, kterým je materiální vybavení v MŠ. Pokud má pedagog ke svým činnostem dostatečné vybavení a pomůcky celkovému rozvoji dítěte by nemělo nic chybět. Poslední výraznější změnou je faktor smíšené třídy, který se u předchozích expertů vyskytoval mezi významnějšími faktory. Expert si myslí, že třídy heterogenní i homogenní jsou přínosem pro celkový rozvoj dítěte a opět záleží jen na zvolených činnostech. Důvodem velmi odlišného hodnocení expert oproti předchozích dvou může být věk, který je výrazně nižší a expert má na stejné věci odlišný pohled.

### 5.1.4 Celkové hodnocení expertů

Následně je provedeno celkové hodnocení expertů. K jednotlivým faktorům u všech třech expertů byly přiřazeny hodnoty od 1 do 9. Hodnoty byly nápomocny k výpočtu jednotlivých průměrů faktorů a následně byly faktory seřazeny. Průměry jednotlivých faktorů a celkové pořadí můžeme vidět v Tab. 5.4.

Tab. 5.4 – Průměrné hodnoty faktorů a celková významnost dle expertů

| Významnost | Faktor                       | Průměr |
|------------|------------------------------|--------|
| 1          | Odbornost a přístup pedagoga | 2,0    |
| 2          | Pověst a image               | 2,7    |
| 3          | Činnosti                     | 3,3    |
| 4          | Smíšené třídy                | 4,7    |
| 5          | Stravování                   | 5,0    |
| 6          | Aktivita s rodiči            | 5,7    |
| 7          | Materiální vybavení MŠ       | 6,0    |
| 8          | Školné                       | 7,7    |
| 9          | Dostupnost MŠ                | 8,0    |

V Tab. 5.4 je možné vidět jednotlivé průměry faktorů, podle kterých byla následně sestavena významnost jednotlivých oblastí. V celkovém srovnání je na první pozici, která značí nejvyšší významnost, faktor odbornost a přístup pedagoga. Tento faktor následuje pověst a image mateřské školy, dále činnosti, smíšené třídy, stravování, aktivity s rodiči, materiální vybavení mateřské školy, školné a posledním faktorem, který je pro experty nejméně významným je dostupnost MŠ. Pořadí by nemělo být ovlivněno prvním expertem, a to z toho důvodů, že ředitelka MŠ je také zároveň i učitelkou na jedné ze tří poboček a zmíněné faktory hodnotila spíše z hlediska pedagogického než z pohledu manažerského.

## 5.2 Analýza významnosti faktorů dle zákazníků

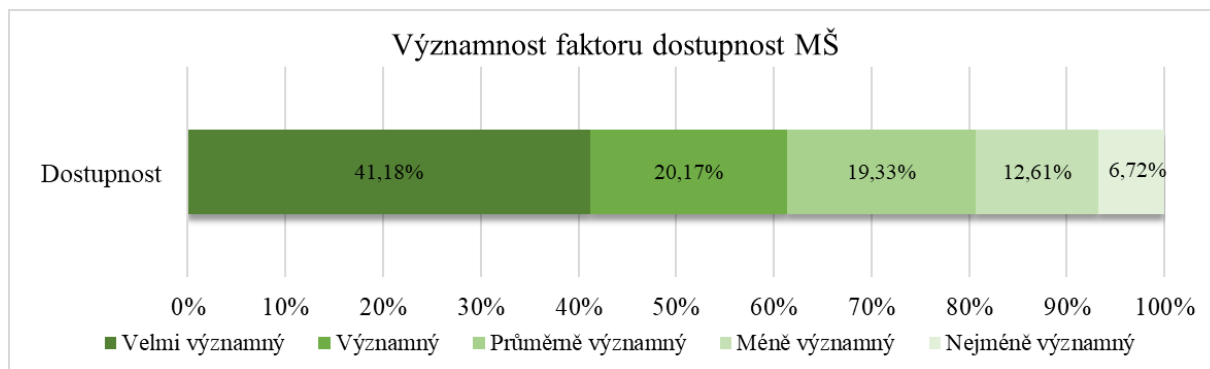
V této podkapitole jsou analyzovány výsledky významnosti faktorů, které ovlivňují rodiče při výběru MŠ. Zákazníky mateřské školy Harmonie představují rodiče dětí, které danou školku navštěvují. Hodnotili stejné faktory jako experti, kterými jsou dostupnost, školné, stravování, pověst a image mateřské školy, činnosti, materiální vybavení mateřské školy, aktivity s rodiči, smíšené třídy a profesionální a odborný přístup pedagoga. Dále bude následovat srovnání faktorů podle hodnocené významnosti od expertu a zákazníků a specifikovány jejich odlišnosti.

Významnost faktorů byla hodnocena na škále od 1 do 5, kde 1 znamená – méně významný a 5 znamená – velmi významný. Toto označení jednotlivých bodů na škále je z důvodů, že všechny tyto faktory významně ovlivňují výběr MŠ a hodnotí se pouze který je významný více a který významný méně.

### 5.2.1 Dostupnost MŠ

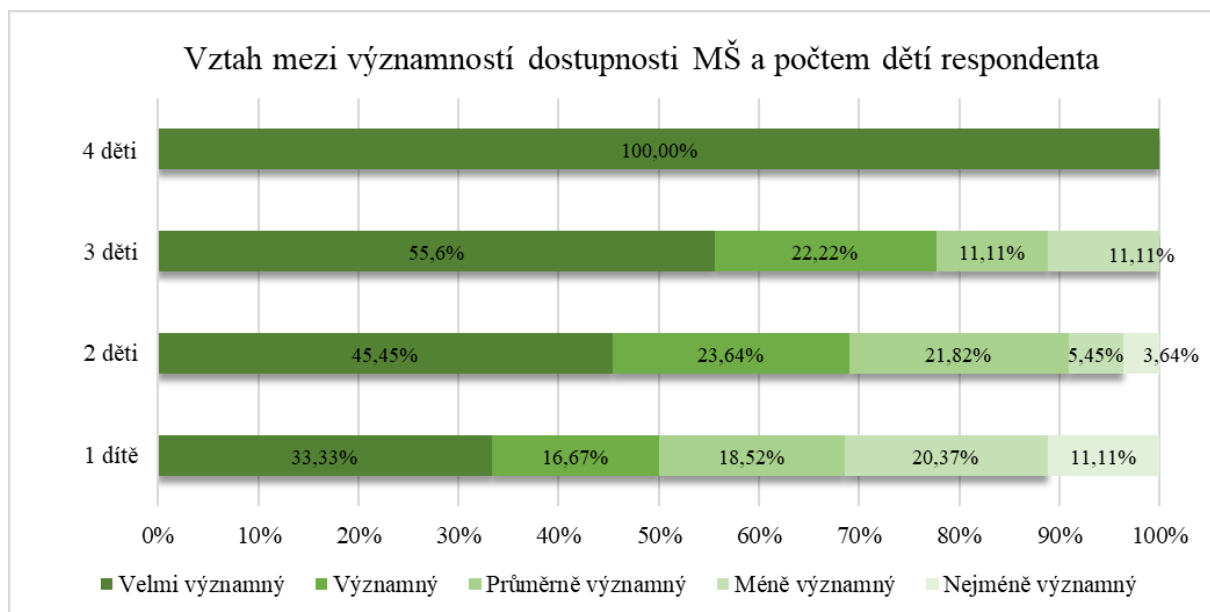
Dostupnost MŠ byla pro respondenty prvním faktorem, který hodnotili. Tento faktor představuje pro rodiče každodenní cestu do mateřské školy. Významnost faktoru je zobrazena na Obr. 5.1.

Obr. 5.1 – Významnost faktoru dostupnost MŠ



Na Obr. 5.1 je zobrazena významnost dostupnosti mateřské školy. Respondenti označili všechny možnosti výběru. Nejvíce respondentů, a to konkrétně 41,18 %, hlasovalo, že tento faktor je pro ně velmi významný. Pro 20,17 % je dostupnost významná a zbylých 38,65 % rozdělilo své hlasy mezi odpověď průměrně významný, méně významný a nejméně významný. Celkový průměr faktoru dostupnost MŠ, dosáhl hodnoty 3,83 významnosti, čímž se řadí mezi průměrně významný až významný faktor. Dále byl zkoumán vztah mezi významností faktoru a počtem dětí kolik má respondent. Tento vztah je znázorněn na Obr. 5.2.

Obr. 5.2 – Vztah mezi významností dostupnosti MŠ a počtem dětí respondenta

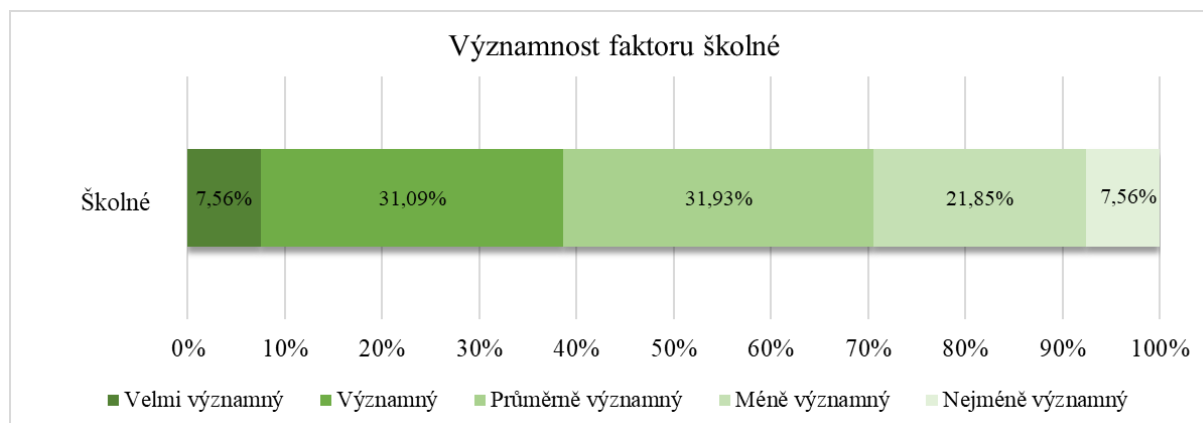


Na Obr. 5.2 je znázorněn vztah mezi významností faktorů a počtem dětí respondenta. Z grafu je vidět, že s počtem dětí se významnost tohoto faktoru zvyšuje. Nejvíce respondenti hodnotili variantu velmi významný, ať už má respondent jedno, dvě, tři nebo čtyři děti. Velmi záleží na tom, zda rodič má možnost vozit dítě do mateřské školy autem či nikoliv. Respondent se čtyřmi dětmi tedy zvolil, že dostupnost je 100 % velmi významná. Rodič se 3 dětmi už vybíral i z možností významný, průměrně významný a méně významný. Respondenti se čtyřmi a třemi dětmi hodnotili tak hlavně z důvodu časové náročnosti na všechny děti a jejich vlastního komfortu. Varianta nejméně významný se objevuje pouze u respondentů s jedním dítětem (11,11 %) či dvěma dětmi (3,64 %), a to z toho důvodu, že zřejmě dávají přednost jiným faktorům na úkor dostupnosti MŠ.

## 5.2.2 Školné

Školné představuje cenu, kterou musí dát respondent za své dítě za pobyt v mateřské škole. Cena se skládá ze stravného a školného, kdy školné platí pouze děti od 3 do 5 let. Děti ve věku 6 a 7 platí pouze stravné. Významnost školného je zobrazena v Obr. 5.3.

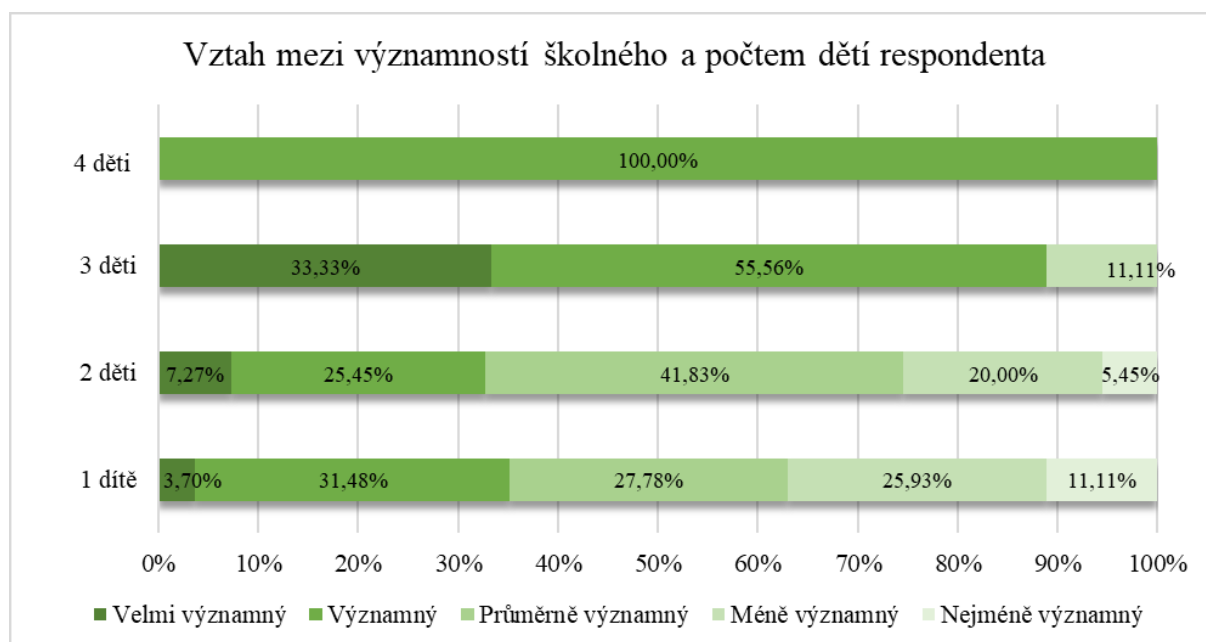
Obr. 5.3 – Významnost faktoru školné



Z Obr. 5.3 je zřejmé, že nejvíce respondentů označilo odpověď průměrně významný. Nejméně respondentů, a to konkrétně 7,56 %, označilo variantu velmi významný nebo naopak nejméně významný. Školné se ve státních školkách pohybuje měsíčně okolo 700 – 1200 Kč a v různých státních školkách se může lišit pouze o pár korun. Tímto se stává tento faktor v podstatě neovlivnitelným a respondent bude platit školné přiměřeně stejné ve všech státních školkách. Respondenti, kteří odpověděli varianty velmi významný (7,56 %) a významný (31,09 %), měli na mysli školné odlišné od soukromých mateřských škol, kde je měsíční školné poněkud vyšší a tito respondenti by nemuseli být ochotni tuto cenu za službu platit. Průměr

všech odpovědí od respondentů má hodnotu 3,1 což potvrzuje průměrnou významnost. Na následujícím Obr. 5.4 jsou respondenti rozdělení podle počtu dětí.

Obr. 5.4 – Vztah mezi významností faktoru a počtem dětí respondenta



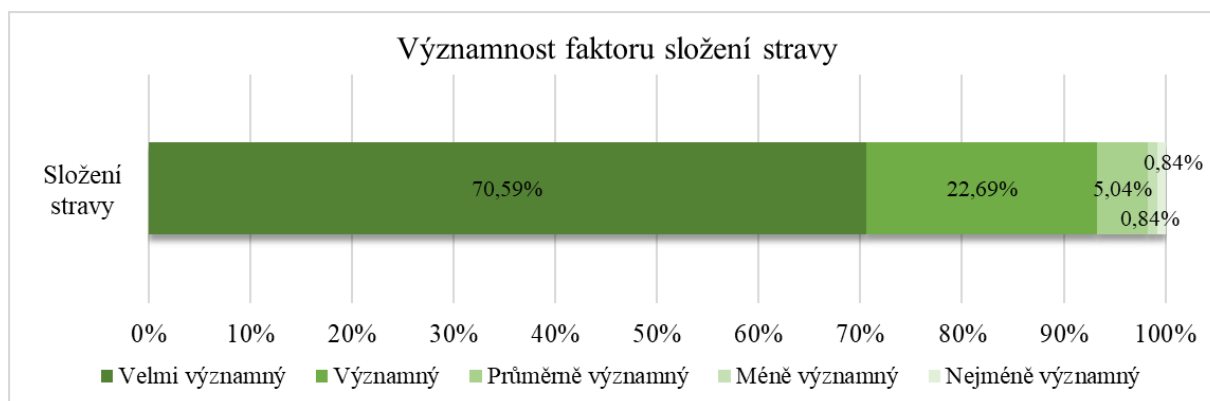
Na Obr. 5.4 je vidět znázornění volby respondentů podle počtu dětí. Vidíme, že respondent se čtyřmi dětmi volil možnost významný, a to z toho důvodu, že pokud má více dětí, má určitě vyšší výdaje než respondent s menším počtem dětí (bereme v úvahu základní potřeby dítěte), a tak by výše školného mohlo být pro respondenta problémem. Respondent se 3 dětmi také převládá u možností velmi významný (33,33 %) a významný (55,56 %). Variantu nejméně významný faktor opět označili pouze respondenti, kteří mají jedno nebo dvě děti.

### 5.2.3 Stravování

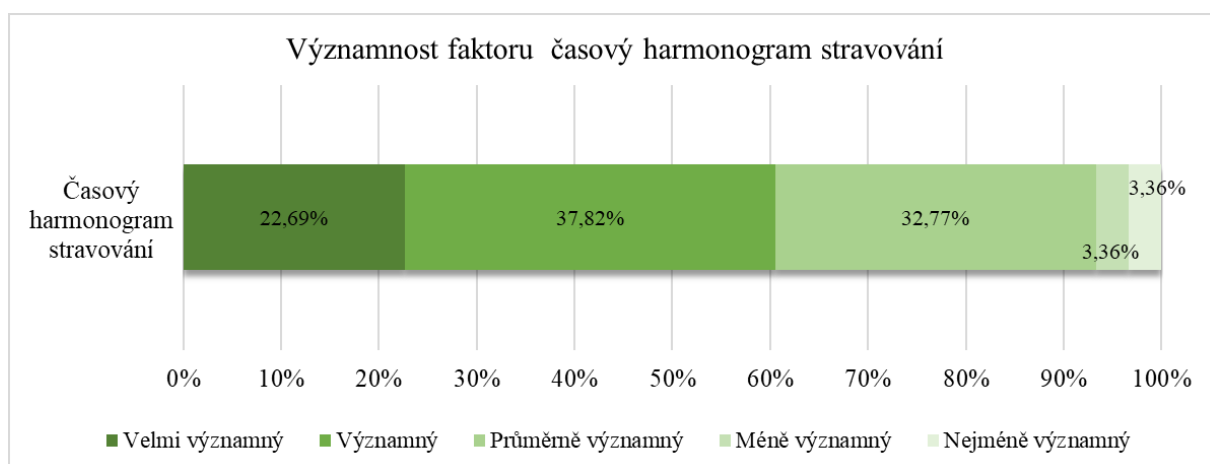
Tento faktor měli respondenti rozdělení do dvou otázek. Hodnotili složení, kde si respondenti představili zdravost či pestrost stravy, a dále hodnotili časový harmonogram, což znamená, jak často za den se děti ve školce stravují. Složení stravy je zobrazeno na Obr. 5.5 a faktor časový harmonogram stravování na Obr. 5.6.



Obr. 5.5 – Významnost faktoru složení stravy



Obr. 5.6 – Významnost faktoru časový harmonogram stravování

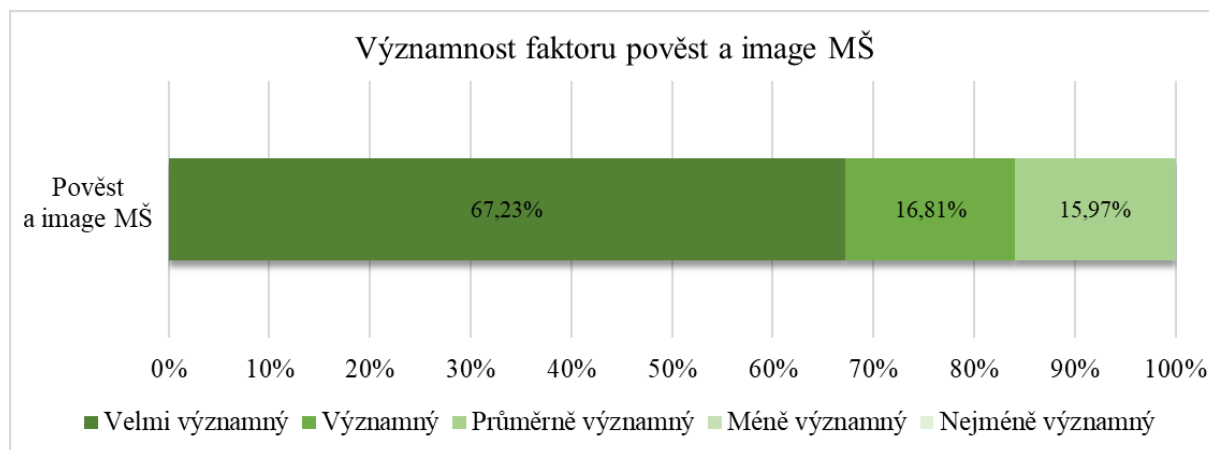


Na Obr. 5.5 celých 70,56 % zvolilo, že složení stravy je pro děti a také pro rodiče velmi významný faktor. Možnost velmi významný faktor dali respondenti z toho důvodu, protože si myslí, že složení stravy má výrazný vliv na vývoj dítěte. Dále 22,69 % vybralo variantu významný, ale pouze malá část zvolila, že složení stravy je průměrně významné, méně významné nebo nejméně významné. Na Obr. 5.6 je znázorněno, jak významný faktor je časový harmonogram stravování. Tento faktor pro rodiče, oproti faktoru složení stravy, až tak důležitý není. Zde se nejčastěji objevovaly odpovědi jako významný nebo průměrně významný. Celkový průměr faktoru složení stravy nabývá hodnoty 4,7. Celkový průměr faktoru časový harmonogram stravování je 3,79 a celkový průměr faktoru stravování má hodnotu 4,25, která vznikla průměrem předešlých dvou, a to složením stravy a časovým harmonogramem stravování.

### 5.2.4 Pověst a image MŠ

Následující faktor je pověst a image MŠ. Faktor byl opět hodnocen na škále pětibodové stupnice a výsledky významnosti faktoru pověst a image MŠ je znázorněn na Obr. 5.7.

Obr. 5.7 – Významnost faktoru pověst a image MŠ

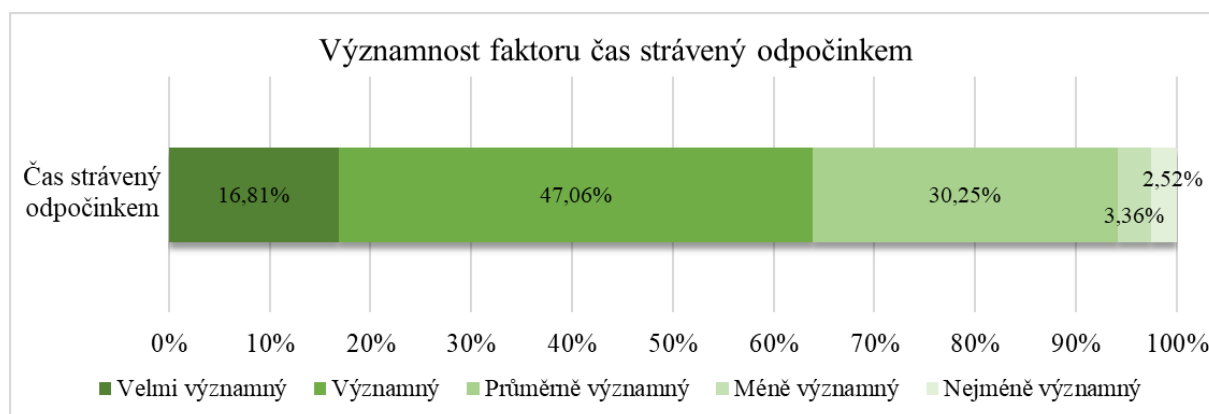


Na Obr. 5.7 znázorňuje, že u tohoto faktoru respondenti označili pouze velmi významný, významný nebo průměrně významný. Nejčastěji však respondenti vybrali možnost, že faktor pověst a image je velmi významný (67,23 %), protože rodiče preferují dát své dítě do školky, která má dobrou pověst, ať už na základě kladných recenzí, doporučení známých nebo předchozích zkušeností před možností umístit své dítě do prostředí, které jim je neznáme. Celkový průměr faktoru pověst a image MŠ má hodnotu 4,56.

### 5.2.5 Činnosti

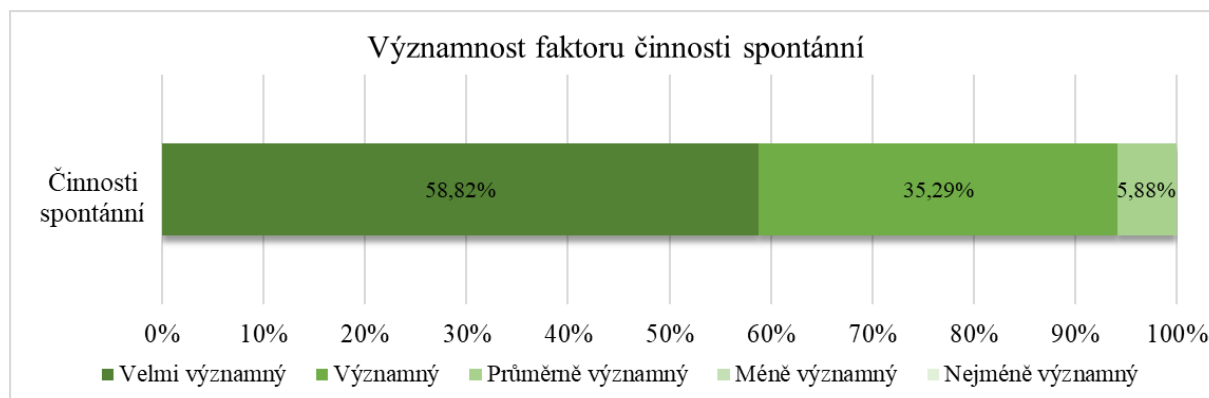
Faktor činnosti byl pro respondenty rozdělen do třech podotázek. První podotázkou bylo zjištěno, jak je pro respondenty významný čas strávený odpočinkem po obědě, dále byly hodnoceny činnosti spontánní a činnosti řízené. Činnosti spontánní jsou aktivity, které si děti při pobytu ve školce volí samy. Činnosti řízené jsou naopak aktivity, kterých se děti musí povinně zúčastnit. Čas strávený odpočinkem po obědě je znázorněn na Obr. 5.8, činnosti spontánní na Obr. 5.9 a činnosti řízené jsou na Obr. 5.10.

Obr. 5.8 – Významnost faktoru čas strávený odpočinkem

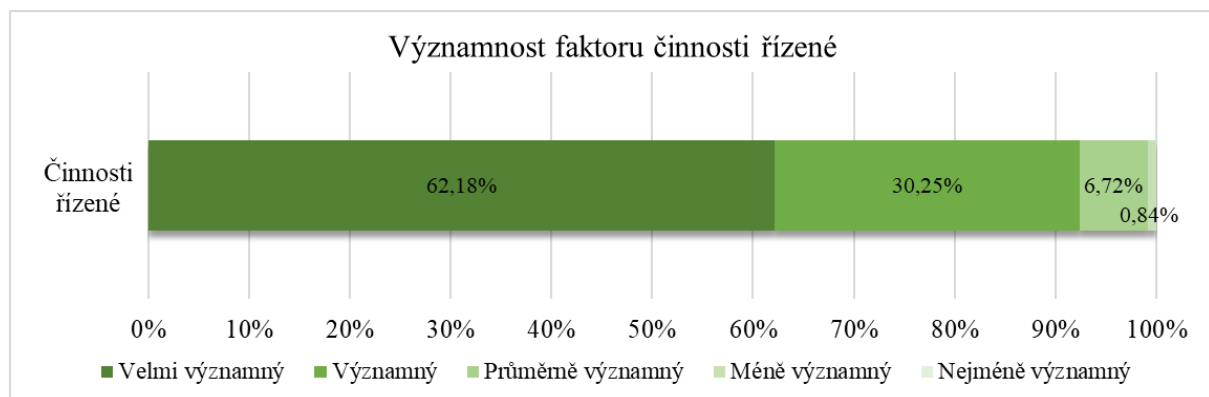


Na Obr. 5.8 je vidět, že tento faktor je pro respondenty nejčastěji významný (47,06 %) a průměrně významný (30,25 %). Důvodem je, že rodiče kladou důraz na odpolední odpočinek, na který jsou většinou děti navyklé z domova, a proto si vybírají mateřskou školu, která má odpočinek v rámci odpoledních činností. Pro variantu méně významný a nejméně významný hlasovalo pouze 5,88 %. I přesto je odpočinek pro respondenty nejméně významnou činností.

Obr. 5.9 – Významnost faktoru činnosti spontánní



Obr. 5.10 – Významnost faktoru činnosti řízené

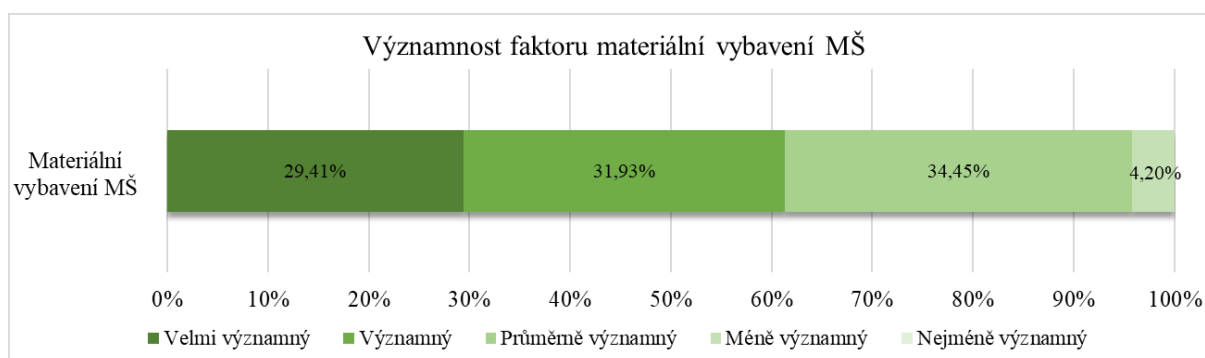


Na Obr. 5.9 a Obr. 5.10 můžeme pozorovat, že rozložení významností je velice podobné. Jak už bylo zmíněno, tak to jsou aktivity, kdy si dítě může zvolit samo, co chce právě dělat. Nejvíce respondentů (58,82 %) označilo variantu velmi významný. I u činnosti řízených nejvíce respondentů vybralo možnost velmi významný, konkrétně 62,18 %. Je pochopitelné, že tato varianta byla zvolena nejčastěji, protože různými činnostmi a aktivitami se dítě rozvíjí a učí se novým věcem. Varianta nejméně významný se neobjevuje vůbec a možnost méně významný jen zřídka. Celkový průměr faktoru činnosti dosahuje hodnoty 4,31.

## 5.2.6 Materiální vybavení MŠ

Pod faktorem materiální vybavení si respondenti vybavili zařízení, kterým je mateřská škola vybavena. Může se jednat o nábytek, hračky, hudební nástroje, cvičební pomůcky jako jsou balóny nebo švihadla. Významnost materiálního vybavení je zobrazena na Obr. 5.11.

Obr. 5.11 – Významnost faktoru materiální vybavení

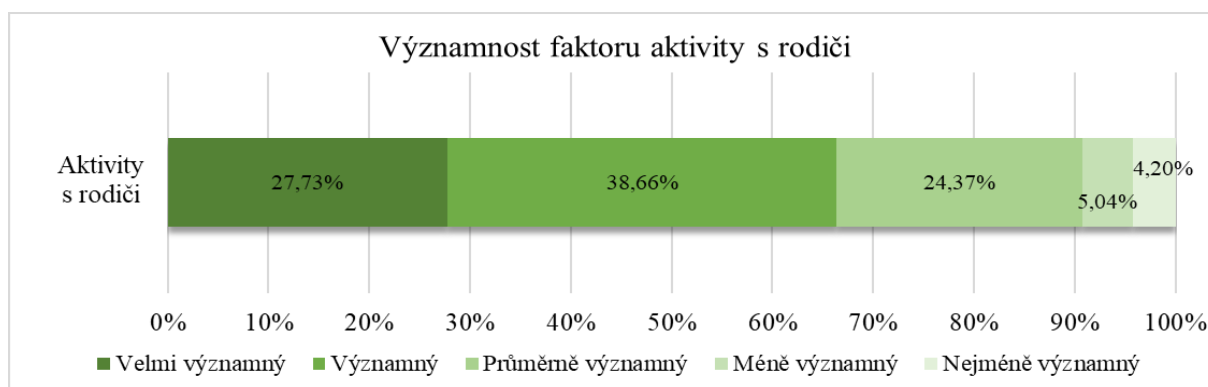


Obr. 5.11 znázorňuje, že materiální vybavení je pro respondenty důležité, jejich odpovědi se přibližně stejnoměrně rozdělily do možností velmi významný (29,41 %), významný (31,93 %) a průměrně významný (34,45 %). Respondenti velmi často spojovali materiální vybavení MŠ s faktorem činnosti. Myslí si, že materiální vybavení podporuje soubor činností, kterými se může dítě rozvíjet. Také je materiální prostředí první prvek, který může rodiče při příchodu do mateřské školy upoutat a udává tak i atmosféru mateřské školy. Celkový průměr odpovědí od respondentu dosahuje hodnoty 3,9.

## 5.2.7 Aktivity s rodiči

Dalším faktorem, u kterého respondenti hodnotili významnost jsou aktivity s rodiči. Jak už bylo zmíněno, je to čas kdy po skončení otevírací doby mateřské školy, bývají realizovány různé tvůrčí aktivity, jarmarky, besídky či karnevaly. Pohled na tento faktor je znázorněn na Obr. 5.12.

Obr. 5.12 – Významnost faktoru aktivity s rodiči

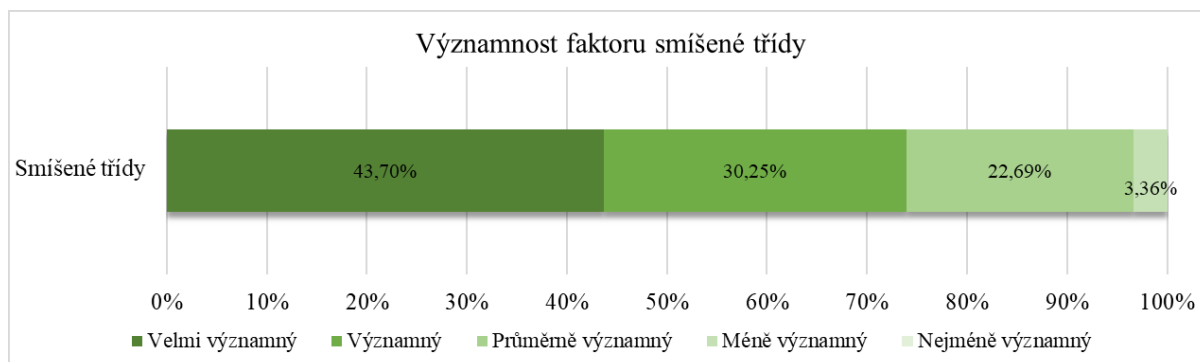


Opět respondenti hodnotili tento faktor spíše významně, jak je zřejmé z Obr. 5.12. Myslí si, že čas s dětmi ať už doma nebo v mateřské škole je významný. Rozdíl je ale v tom, že při takových akcích se mohou rodiče lépe seznámit se zaměstnanci mateřské školy a s ostatními rodiči. Našlo se, ale i pár respondentů (9,24 %), kteří označili varianty méně významný a nejméně významný. Tito respondenti mohou být např. časově vytížení a nestíhají tyto aktivity, čímž pro ně nejsou moc významné nebo prostě mohou upřednostnit čas trávený s dětmi v pohodlí domova než v mateřské škole. Celkový průměr tohoto faktoru dosahuje hodnoty 3,9 a stává se významným.

### 5.2.8 Smíšené třídy

Smíšené třídy je faktor, kterým se mateřská škola může odlišovat od ostatních státních mateřských škol. Většinou jsou třídy rozděleny podle věku, ale v této mateřské škole jsou třídy spojeny a v jedné třídě můžeme najít jak tříleté, tak čtyřleté, pětileté i šestileté děti. Výjimečně i děti sedmileté s podmínkou odkladu. Významnost tohoto faktoru je zobrazena na Obr. 5.13.

Obr. 5.13 – Významnost faktoru smíšené třídy

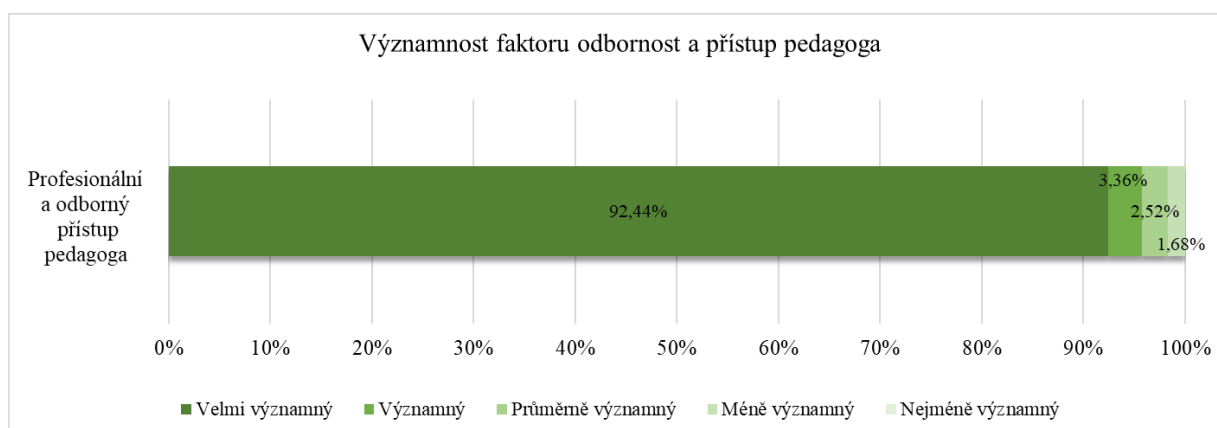


Na Obr. 5.13. vidíme, že tento faktor je pro respondenty opět dost významný a může to být jeden z důvodů proč tedy volí tuto mateřskou školu. Rodiče, kteří mají mladší dítě, vidí pozitivum hlavně v tom, že jejich dítě tráví čas se staršími dětmi a může tak rychleji rozvíjet své schopnosti a dovednosti., než kdyby byl ve třídě jen s dětmi stejného věku. Opakem zase může být, že starší děti musí brát ohled na děti mladší, nebo jim také s různými věcmi můžou pomáhat a učit je. Další výhodou pro respondenta může být, že pokud má více dětí ve věkovém rozpětí mateřské školy, může své děti vozit do stejné školky. Variantu, že faktor je velmi významný zvolilo konkrétně 43,70 % respondentů, dalších 30,25 % zvolilo variantu významný a zbývajících 26,05 % rozdělilo své odpovědi na průměrně významný a méně významný. Dále je zhodnocen celkový průměr tohoto faktoru, který dosahuje hodnoty 4,19.

## 5.2.9 Profesionální a odborný přístup pedagoga

Faktor profesionální a odborný přístup pedagoga zahrnuje, jak znalosti, dovednosti či praxi, tak jednání pedagoga s dalšími zaměstnanci MŠ, jednání s rodiči a jednání s dětmi. Jak je tento faktor významný pro respondenty si ukážeme na Obr. 5.14.

Obr. 5.14 – Významnost faktoru odbornost a přístup pedagoga



Na Obr. 5.14 je znázorněna významnost faktoru profesionální a odborný přístup pedagoga. U tohoto faktoru respondenti z velké části (92,44 %) odpověděli možnost velmi významný. Pár respondentů (7,56 %) odpovědělo jinak. Respondenti, kteří vybrali možnost velmi významný se nad tímto faktorem ani nepozastavili, a hodnotili jej rychle bez jakéhokoliv rozmyšlení. Už teď můžeme říci, že tento faktor je ze všech pro respondenty nejvýznamnější. Hodnotu průměru je 4,96.

### 5.2.10 Celkové hodnocení zákazníků

Jednotlivé faktory od zákazníků seřadíme stejným způsobem jako proběhlo srovnání u expertů, a to podle průměrné hodnoty. V Tab. 5.5 budou nejprve zobrazeny všechny průměrné hodnoty jednotlivých faktorů od zákazníků.

Tab. 5.5 – Celkové průměry jednotlivých faktorů významnosti dle zákazníků

| Faktor                       | Průměr |
|------------------------------|--------|
| Odbornost a přístup pedagoga | 4,96   |
| Pověst a image MŠ            | 4,56   |
| Činnosti                     | 4,31   |
| Stravování                   | 4,25   |
| Smíšené třídy                | 4,19   |
| Materiální vybavení MŠ       | 3,9    |
| Aktivita s rodiči            | 3,88   |
| Dostupnost MŠ                | 3,83   |
| Školné                       | 3,1    |

V Tab. 5.5 můžeme vidět, že zákazníci dávají nejvyšší významnost faktoru odbornost a přístup pedagoga. Dále mezi více významnější faktory zařadili pověst a image MŠ, činnosti, které dítě provádí celý den ve školce, stravování a smíšené třídy. Mezi méně významné faktory byly pak zařazeny faktory jako je materiální vybavení MŠ, aktivita s rodiči a dostupnost MŠ. Nejméně významným faktorem pro respondenty je školné.

### 5.2.11 Srovnání názorů expertů a zákazníků

V této části podkapitoly provedeme srovnání mezi experty a zákazníky mateřské školy a zhodnotíme případné rozdíly ve významnosti faktorů, které ovlivňují výběr MŠ. V následující Tab. 5.6 pak bude zobrazeno pořadí faktorů, a to jak od expertů, tak i od zákazníků.

Tab. 5.6 – Pořadí jednotlivých faktorů expertů a zákazníků

| Expert     |                              | Zákazník   |                              |
|------------|------------------------------|------------|------------------------------|
| Významnost | Faktor                       | Významnost | Faktor                       |
| 1          | Odbornost a přístup pedagoga | 1          | Odbornost a přístup pedagoga |
| 2          | Pověst a image MŠ            | 2          | Pověst a image MŠ            |
| 3          | Činnosti                     | 3          | Činnosti                     |
| 4          | Smíšené třídy                | 4          | Stravování                   |
| 5          | Stravování                   | 5          | Smíšené třídy                |
| 6          | Aktivita s rodiči            | 6          | Materiální vybavení MŠ       |
| 7          | Materiální vybavení MŠ       | 7          | Aktivita s rodiči            |
| 8          | Školné                       | 8          | Dostupnost                   |
| 9          | Dostupnost MŠ                | 9          | Školné MŠ                    |

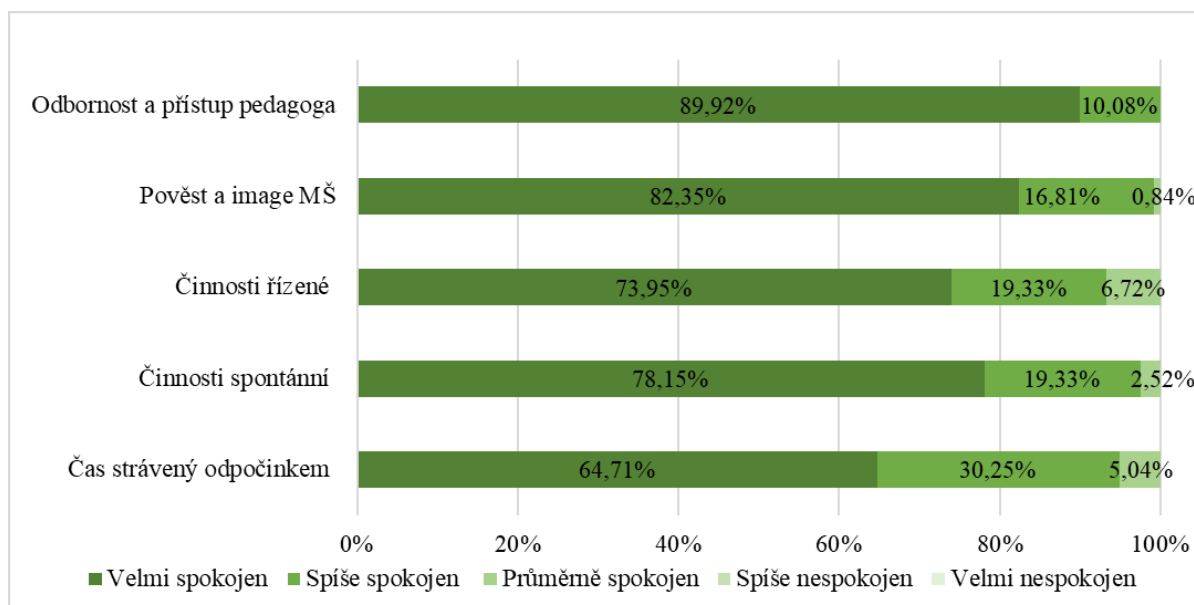
Z Tab. 5.6 je zřejmé, že zákazníci, kteří navštěvují mateřskou školu mají stejné nebo velmi podobné priority a názory na významnost jednotlivých faktorů. První tři faktory v pořadí jako je odbornost a přístup pedagoga, pověst a image MŠ a činnosti se shodují jak u expertů, tak i zákazníků. U čtvrtého a pátého faktoru si můžeme povšimnout změny, kdy experti zvolili jako čtvrtý faktor smíšené třídy a pátý stravování. Zákazníci přesně opačné pořadí. Je vidět, že zákazníci upřednostňují kvalitní stravu před smíšenými třídami. Stejná změna nastala i u faktoru šestého a sedmého, kdy experti preferují aktivity s rodiči před materiálním vybavením MŠ. U osmého a devátého faktoru se opět zákazníci a experti neshodli. Pro zákazníky je významnější dostupnost MŠ, protože školné ve státních školách se nějak výrazně neliší.

### 5.3 Měření spokojenosti zákazníků MŠ

V této podkapitole bude analyzována spokojenost zákazníků. Respondenti hodnotili stejné faktory jako v předešlé podkapitole. Mezi ty to faktory řadíme dostupnost, školné, stravování, pověst a image mateřské školy, činnosti, materiální vybavení MŠ, aktivity s rodiči, smíšené třídy a odbornost a přístup pedagoga. Jednotlivé faktory jsou dále rozebrány a následně je vytvořena poziční mapa, která ukazuje vztah mezi významností a spokojností.

Faktory byly hodnoceny na 5 bodové škále, kde 5 je velmi spokojen a 1 je velmi nespokojen. V Obr. 5.15 jsou znázorněny prvních pět faktorů, a to odbornost a přístup pedagoga, pověst a image MŠ, činnosti řízené, činnosti spontánní a čas strávený odpočinkem. Faktory jsou seřazeny podle celkového hodnocení významnosti od nejvýznamnějšího po nejméně významný faktor.

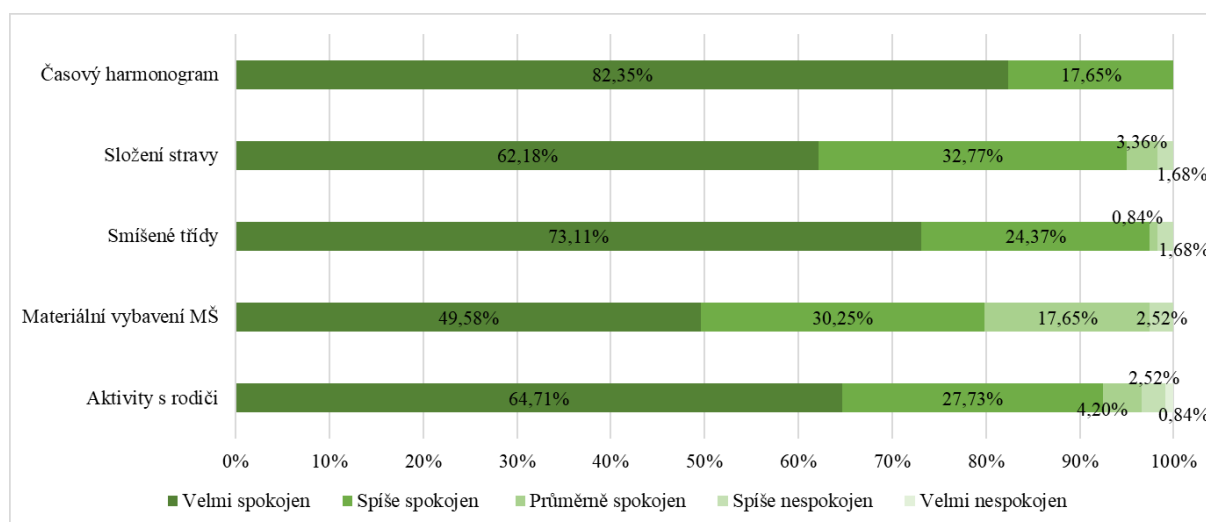
Obr. 5.15 – Hodnocení spokojenosti s faktory





V obr. 5.15 vidíme, že u všech faktorů nejvíce respondentů zvolilo možnost, že jsou velmi spokojeni. U nejvýznamnějšího faktoru, a to jak pro experty, tak i zákazníky, kterým je odbornost a přístup pedagoga je vidět, zákazníci jsou velmi spokojeni (89,92 %). Pouze 10,08 % respondentů zvolilo možnost spíše spokojen. Můžeme říci, že personál, tedy hlavně učitelky mateřské školy jsou velmi na vysoké úrovni. S faktory jako jsou činnosti řízené, činnosti spontánní nebo čas strávený odpočinkem, jsou schopni pedagogové pracovat, a v tomto případě, by mohlo být zjištěno, co by pomohlo z respondentů, kteří jsou průměrně spokojeni, udělat zákazníky, kteří budou velmi spokojeni. S pověstí a image MŠ je velmi spokojeno 82,35 % respondentů, čímž je zřejmé, že pověst mateřské školy Harmonie je pozitivní a silná. V následujícím Obr. 5.16 je zmíněno dalších 5 faktorů faktory.

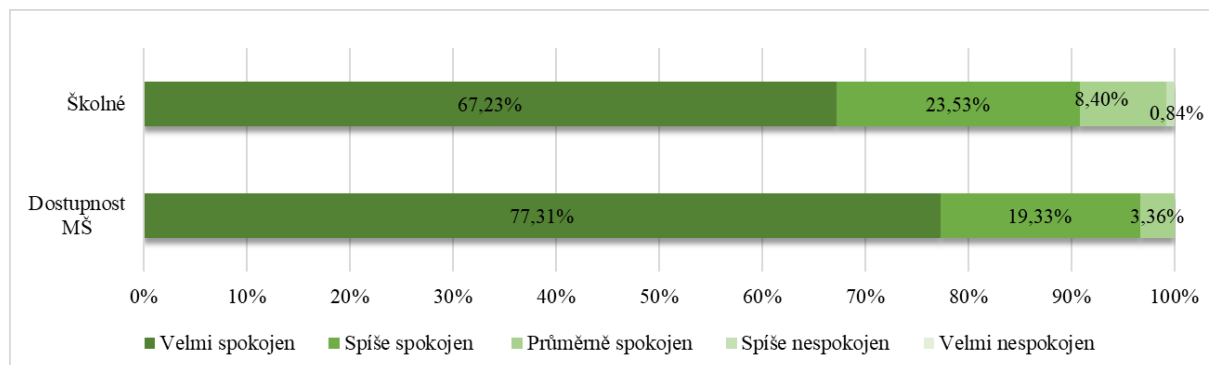
Obr. 5.16 – Hodnocení spokojenosti s faktory



Z Obr. 5.16 vidíme, že respondenti opět velmi často označovali odpovědi velmi spokojen a spíše spokojen. U faktoru aktivity s rodiči byla označena i varianta velmi nespokojen, procento je ale velmi malé (0,84 %), což značí, že takto odpověděl pouze jeden respondent. Může se jednat o respondenta, který např. nemá dostatek času a preferuje chvíle s dítětem doma než v mateřské škole. Aktivity s rodiči jsou v mateřské škole celkem časté, můžeme říci, že 1x – 2x za měsíc. Složení stravy respondenti hodnotili vcelku nadprůměrně, pouze 1,68 % označilo variantu spíše nespokojen a 3,36 % variantu průměrně spokojen. Složení stravy, je faktor, který zrovna není moc ovlivnitelný. Složení stravy udávají různé předpisy a spotřební koše, kde jsou striktně stanovené potraviny a jejich množství, ze kterých může mateřská škola vařit. Pokud rodič označil odpověď, že je spíše nespokojen nebo průměrně spokojen, může být problém v tom, že jeho dítě není navyklé na určité potraviny, ze kterých

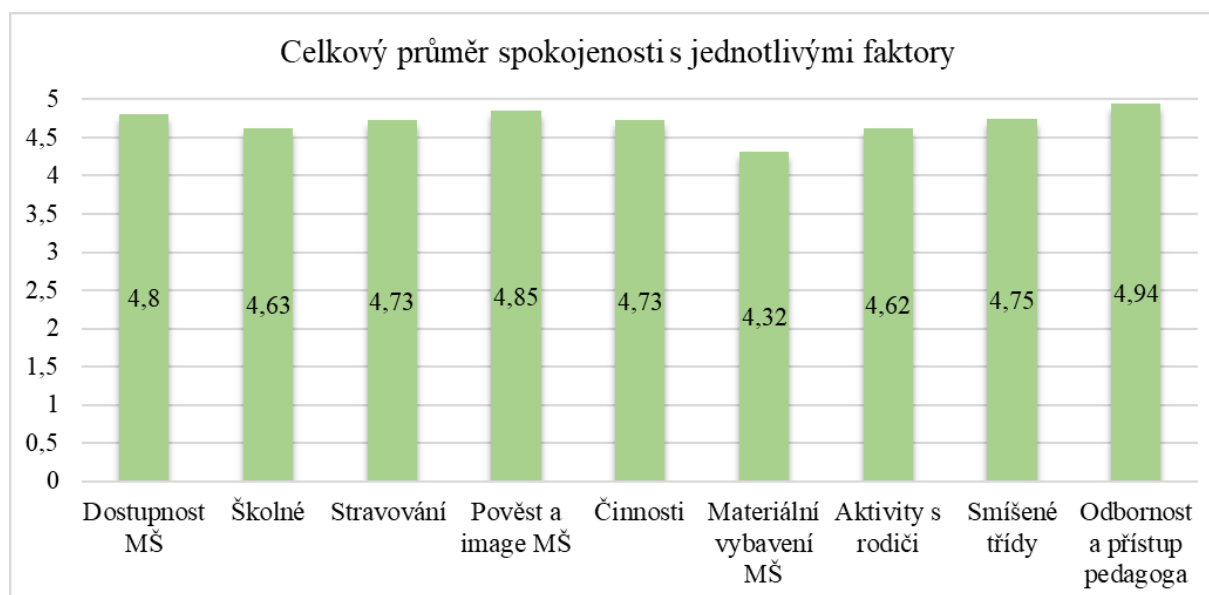
MŠ vaří a jídlo mu nemusí každý den chutnat. Následující Obr. 5.17 znázorňuje poslední dva faktory, a to dostupnost a školné.

Obr. 5.17 – Hodnocení spokojenosti s faktory



Z Obr. 5.17 je zřejmé, že ve většině případech opět respondenti hodnotili, že jsou s faktory velmi spokojeni. U faktoru školné se našlo i pár respondentů, kteří vybrali možnost spíše nespokojen (0,84 %) nebo průměrně spokojen (8,40 %). Tento faktor je opět více méně neovlivnitelný. Jak už bylo zmíněno u významnosti tohoto faktoru, státní mateřské školy se ve školném liší o pár korun. Školné je rozděleno na dvě části, a to školné a stravné, stravné platí všechny děti a u školného záleží na věku dítěte. Na Obr. 5.18 jsou celkové průměry všech faktorů.

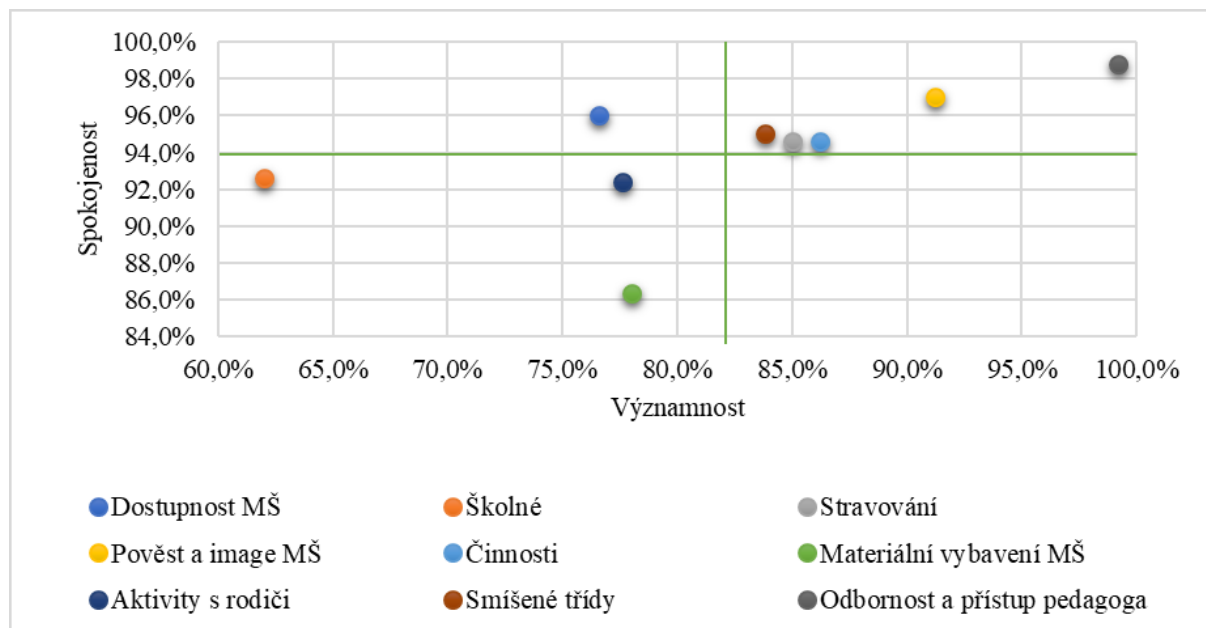
Obr. 5.18 – Průměrná spokojenost všech faktorů



Na Obr. 5.18 vidíme celkové průměry jednotlivých faktorů. Můžeme si všimnout, že všechny faktory mají v průměru vyšší známku než 4 což znamená, že se každý faktor pohybuje

mezi spíše spokojen a velmi spokojen. Nejnižší průměry jsou u faktorů materiální vybavení MŠ a aktivity s rodiči. Na těchto faktorech by mohla mateřská škola v budou trošku zapracovat, aby měla ještě více spokojených zákazníků, než má do teď. Na posledním Obr. 5.19 je zobrazena poziční mapa, která zobrazuje vztah mezi spokojeností a významností.

Obr. 5.19 – Poziční mapa spokojenosti a významnosti



Z Obr. 5.19 je zřejmé, že poziční mapa je rozdělena do čtyřech kvadrantů. Prvním kvadrantem jsou přeinvestované faktory, což znamená, že zákazník těmto faktorům dává vysokou spokojenost a relativně nízkou významnost. Mezi tyto faktory je pouze zařazena dostupnost MŠ. Dalším kvadrantem jsou motivátory, vyznačují se vysokou spokojeností, ale také relativně vysokou významností. V tomto kvadrantu jsou faktory jako smíšené třídy, stravování, činnosti, pověst a image MŠ a odbornost a přístup pedagoga. Mateřská škola by měla u těchto faktorů udržovat kvalitu, protože jsou pro zákazníky velmi významné. Třetím kvadrantem jsou faktory marginálních příležitostí. Tyto faktory jsou vyznačeny nízkou spokojeností a také relativně nízkou významností. Do této skupiny řadíme faktor školné, aktivity s rodiči a materiální vybavení MŠ. Kvalita u těchto faktorů by měla být dodržována, ale pouze malými investicemi. Posledním kvadrantem jsou faktory konkurenčních příležitostí. Momentálně se v této skupině nenachází ani jeden z vybraných faktorů.

## 6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola je zaměřena na návrhy a doporučení, které by měly vést k větší spokojenosti zákazníků s faktory ovlivňující výběr mateřské školy. Dané návrhy budou následně sloužit vedení MŠ. Níže uvedená opatření vychází zejména z výsledků výzkumu, jenž byl realizován prostřednictvím dotazníkového šetření. I když má tato mateřská škola velmi dobré jméno a získala si velkou přízeň rodičů, stále jsou věci, které by se mohly zlepšit. Všechny faktory byly ale hodnoceny ve spokojenosti velmi vysoko.

### 6.1 Materiální vybavení MŠ

Faktor materiální vybavení MŠ byl ve spokojenosti s faktory, které ovlivňují výběr MŠ hodnocen nejhůře. Tato oblast je velmi náročná na financování, kdy mateřská škola získává různé dotace od obvodu Ostrava-Jih nebo šetří peníze z různých příspěvků. Kdyby nastala situace, že by mateřská škola měla dostatek finančních prostředků na nákup nového nábytku, či hraček a dalšího vybavení, bylo by vhodné takové věci konzultovat i s rodiči dětí, které navštěvují mateřskou školu. Určité návrhy vedení MŠ by se sepsaly do krátkého dotazníku. Dotazník by byl předložen rodičům a ti by zatrhlí položku, o kterou by měli největší zájem. Tímto by se spokojenost s materiálním vybavením mohla zlepšit, protože by i rodiče mohli rozhodovat, čím může mateřská škola obohatit své vybavení. Zpracování dotazníků je časově a finančně nenáročné.

Konkrétně MŠ Zlepšovatelů disponuje velkou místností, která má široké využití. Výhoda tohoto prostoru spočívá v tom, že děti mohou hrát i hry, které jsou prostorově náročnější a nemusí se tlačit ve třídách. Další výhodou této místnosti je, že se zde můžou pořádat různé karnevaly a besídky. Za nepříznivého počasí lze program akce přesunout z venkovního prostředí do vnitřního. Ostatní dvě pracoviště tímto prostorem nedisponují. Bylo by vhodné popřemýšlet a pokud by bylo možné, tak podobný prostor v budoucnu vytvořit i na dalších pobočkách za stejným účelem.

Jak už bylo zmíněno v teoretické části této diplomové práce, konkrétně paní ředitelka mateřské školy Harmonie se zajímá o muzikoterapeutické techniky. Z toho důvodu chce vytvořit muzikoterapeutickou místnost na MŠ Mitušova, kde by vedla hodiny hry na muzikoterapeutické nástroje. Rovněž na tomto pracovišti má v úmyslu vytvořit saunu a relaxační místnost, což by přilákalo potenciální zákazníky. Tyto projekty už jsou jak finančně, tak i časově náročnější a bude trvat déle, než budou realizovány a poté využívány.

## **6.2 Pověst a image MŠ**

Jak z analýzy výsledků vyplývá, MŠ Harmonie má velmi dobrou pověst a image. U rodičů je velmi oblíbená a ve většině o ní mluví kladně a s nadšením. Bylo by vhodné recenze zákazníků někde prezentovat. Na webových stránkách by mohla být vytvořena nová záložka, kde by rodiče mohli psát různé názory a řešit různá témata. Mateřská škola by měla okamžitou zpětnou vazbu a nemusela by vytvářet různé dotazníky spokojenosti.

## **6.3 Stravování**

Oblast stravování je velmi důležitá, hlavně v případě malých dětí, protože jejich organismus se ještě stále vyvíjí a je nutné zabezpečit dostatečný přísun potřebných látek a vitamínů dle spotřebního koše. Mateřská škola organizuje pro rodiče ochutnávky pomazánek. V tomto případě by nebylo na škodu do ochutnávek zařadit i různá další jídla, která se dětem připravují. Rodiče by pak měli možnost se vyjádřit jak k chuti, tak i ke kvalitě jídla. S tímto souvisí i faktor aktivity s rodiči, kdy by bylo vhodné pro ně uspořádat besedu ohledně stravování v mateřské škole. Součástí besedy by byla nejen účast vedoucí stravování a kuchařek, ale i návštěva dětské lékařky, která by pohovořila o významu pestré stravy pro zdravý vývoj dítěte. Je důležité, aby rodiče dětem i doma předkládali pestrou stravu a tím předcházeli problémům v mateřské škole. Pokud dítě nezná jídlo, které se podává v mateřské škole, má i problém s jeho konzumací. Tím pádem rodič se stravou není spokojen, i když chyba není na straně MŠ. Finance na tato doporučení už jsou poněkud vyšší, musíme brát v potaz výdaje na nákup surovin a přípravu pokrmů na ochutnávky, zaměstnanci by zůstali déle v práci a akce by byla časově náročnější.

## **6.4 Odbornost a přístup pedagoga**

Jak ukázaly výsledky výzkumu, s odborností a přístupem pedagoga jsou rodiče spokojeni na 98 %, což však neznamená, že není potřeba se na tuto oblast soustředit. Je velmi důležité tvořit vhodné pracovní podmínky a systém odměňování, aby zaměstnanci byli stále motivováni. Určitě by bylo vhodné i nadále pedagogický dozor vzdělávat a zařizovat pro ně různá školení. V mateřské škole velmi dobře funguje komunikace, ať už mezi vedením a zaměstnanci nebo zaměstnanci samými, tak i mezi zaměstnanci a zákazníky (rodiči). Velmi často se i stává, že pokud rodiče mají i další dítě, opět ho umístí do stejné mateřské školy, což je taky známka spokojenosti.

## 7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat kritéria spokojenosti se službami mateřských škol. Konkrétně se jednalo o MŠ Harmonii, která má v této době tři pracoviště. Byl proveden marketingový výzkum, který pomohl odhalit významnost a spokojenost zákazníků s faktory, které ovlivňují rodiče při výběru mateřské školy

Než byl prováděn celý marketingový výzkum, byla shromážděna sekundární data. Jako první byla zpracována část teoretická východiska vícekriteriálního rozhodování. Pomocí odborné literatury a internetu byly vysvětleny důležité pojmy vícekriteriálního rozhodování. V této kapitole jsou popsány pojmy je teorie vícekriteriální analýzy variant, kritéria hodnocení, klasifikace úloh vícekriteriální analýzy variant a metody stanovení vah kritérií.

Následně byla zpracována část charakteristika MŠ Harmonie Ostrava. V této jsou nejprve popsány základní informace o MŠ. Dále jsou popsány prvky marketingového mixu vzdělávacích organizací, kterými jsou produkt, cena, distribuce, marketingová komunikace, lidé, prostředí a procesy. Informace jsou shromážděny zejména z dokumentu mateřské školy, jako je školní vzdělávací program pro předškolní vzdělání nebo výroční zprávy aj.

Po shromáždění všech sekundárních dat k dané problematice, byl zahájen marketingový výzkum, pomocí kterého byla sesbírána primární data. Data byla sbírána jak od zákazníků mateřské školy, kterými jsou rodiče dětí, tak i od expertů jako je ředitelka MŠ a pedagogický dozor. Metodou pro sběr dat byla zvolena forma písemného dotazování. Dotazníky byly vyplňovány na všech třech pracovištích MŠ Harmonie. Oslovováni byli všichni zákazníci mateřské školy v daném období a dnech dotazování, tudíž byla zvolena technika základního souboru.

Pomocí marketingového výzkumu bylo zjištěno, že lidé mají nejčastěji dvě děti a nejvíce vyplněných dotazníků bylo z pracoviště MŠ Zlepšovatelů. Zákazníci posoudili významnost u faktorů, které ovlivňují výběr mateřské školy velmi podobně jako experti, čímž můžeme říci, že názory expertů a rodičů na významnost faktorů ovlivňující výběr mateřské školy se až tak neliší. Nejvýznamnějším faktorem pro obě strany je odbornost a přístup pedagoga. Dále bylo zjištěno, že rodiče, kteří mají dítě v mateřské škole Harmonie, jsou s výběrem MŠ velmi spokojeni. Ukázaly tak výsledky výzkumů, kdy průměrná spokojenost u všech faktorů dosahovala velmi vysokých hodnot.

V poslední části této diplomové práce jsou popsány určité návrhy a doporučení. Součástí kapitoly jsou, jak budou plány mateřské školy, tak i doporučení samotné autorky této diplomové práce. Nejvíce je popsán faktor materiální prostředí, který byl ve spokojenosti hodnocen nejhůře. Dále jsou taky zmíněny návrhy i pro faktory jako je stravování, pověst a image MŠ nebo odbornost a přístup pedagoga.

Dále by neuškodilo dotazníkové šetření provádět častěji, aby bylo zřejmé, zda se významnost a spokojenost určitých faktorů v časovém horizontu mění nebo zůstává neměnná.

## Seznam použité literatury

### Odborná literatura

- [1] BROŽOVÁ, H., M. HOUŠKA a T. ŠUBRT. *Modely pro vícekritériální rozhodování*. Praha: Credit, 2014. ISBN 978-80-213-1019-3
- [2] FIALA, Petr. *Modely a metody rozhodování*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1345-4.
- [3] FIALA, Petr, Josef JABLONSKÝ a Miroslav MAŇAS. *Vícekritériální rozhodování*. Praha: Vysoká škola ekonomická [Praha], 1994. ISBN 80-7079-748-7.
- [4] FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- [5] KARDES, Frank R., Maria L. CRONLEY and Thomas Warren CLINE. *Consumer Behavior*. 2nd ed. Stamford: Cengage Learning, 2015. ISBN 978-1-133-58767-5.
- [6] KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- [7] NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?!: Jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1321-7
- [8] TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0206-8.
- [9] ŠUBRT, Tomáš. *Ekonomicko-matematické metody*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011. ISBN 978-80-7380-345-2.
- [10] ZMEŠKAL, Zdeněk, Dana DLUHOŠOVÁ a Tomáš TICHÝ. *Finanční modely: koncepty, metody, aplikace*. 3., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-8086929-91-0.
- [11] ZOPOUNIDIS, Constantin and Michael DOUMPOS. *Multiple Criteria Decision Making: Applications in Management and Engineering*. Basel: Springer, 2017. ISBN 978-3-319-39290-5.1



## Časopisy

- [12] HRONOVÁ, Markéta. Inspekce: Školky nejsou na dvouleté děti připravené. Inflow: *Hospodářské noviny* [online]. 2017, [cit.2018-19-5]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65562900-inspekce-skolky-nejdou-na-dvoulete-deti-pripravene>

## Internetové zdroje

- [13] MARKETING SLUŽEB PRO PODNIKATELE – IPODNIKATEL.CZ. *Pomůžeme vám rozjet vaše podnikání.* [online]. [cit. 17.3.2019]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/marketing-sluzeb.html>
- [14] MATEŘKÁ ŠKOLA HARMONIE. *Mateřská škola harmonie* [online]. [cit. 17.3.2019]. Dostupné z: <http://www.msharmonie.cz/>
- [15] MĚŠEC.CZ - VÁŠ PRŮVODCE FINANČNÍM SVĚTEM. *Rodiče preferují státní mateřské školy, na soukromé nemají peníze* [online]. [cit. 17.03.2019]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/rodice-preferuji-statni-materske-skoly-na-soukrome-nemaji-penize/>
- [16] MŠMT ČR [online]. [cit. 17.3.2019]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/file/38919\\_1\\_1/](http://www.msmt.cz/file/38919_1_1/)
- [17] SOCIOLOGICKÁ ENCYKLOPEDIE. *Metoda párového srovnání* [online]. Dostupné z: [https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metoda\\_párového\\_srovnání](https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Metoda_párového_srovnání)
- [18] STRATEGICKÁ REKLAMNÍ AGENTURA S DIGITÁLNÍMI KOŘENY: ROBERTNEMEC.COM. *Marketingový mix – jeho rozbor, možnosti využití a problémy* [online]. [cit. 17.3.2019]. Dostupné z: <https://robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

## **Ostatní zdroje**

- [19] INTERNÍ DOKUMENTY MATEŘSKÉ ŠKOLY. *Školní kurikulum podpory zdraví  
Mateřské školy Harmonie, 2014 (Mateřská škola Harmonie)*

## **Seznam zkratk**

ISBN – International Standard Book Number

ISSN – International Standard Serial Number

MŠ – mateřská škola

MŠMT ČR – ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. 4. 2019

  
Bc. Adéla Kotrbová

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Hodnotící list pro experty

Příloha č. 2: Dotazník pro zákazníky

Příloha č. 3: Tabulky třídění prvního stupně

Příloha č. 4: Tabulky třídění druhého stupně

Příloha č. 5: Podklady pro vypracování poziční mapy

# Přílohy

## Příloha č. 1

Kritéria:

- A. Dostupnost MŠ
- B. Cena
- C. Stravování
- D. Pověst a image MŠ
- E. Činnosti – aktivity s dětmi v rámci celého dne
- F. Materiální vybavení MŠ
- G. Aktivity s rodiči
- H. Smíšené třídy
- I. Odbornost a přístup pedagoga

Do sloupce významnost napište, které kritérium je pro Vás významnější, zda kritérium 1 nebo kritérium 2.

| Kritérium 1   | Kritérium 2                  | Významnost |
|---------------|------------------------------|------------|
| Dostupnost MŠ | Školné                       |            |
| Dostupnost MŠ | Stravování                   |            |
| Dostupnost MŠ | Pověst a image MŠ            |            |
| Dostupnost MŠ | Činnosti                     |            |
| Dostupnost MŠ | Materiální vybavení MŠ       |            |
| Dostupnost MŠ | Aktivity s rodiči            |            |
| Dostupnost MŠ | Smíšené třídy                |            |
| Dostupnost MŠ | Odbornost a přístup pedagoga |            |
| Školné        | Stravování                   |            |
| Školné        | Pověst a image MŠ            |            |
| Školné        | Činnosti                     |            |
| Školné        | Materiální vybavení MŠ       |            |
| Školné        | Aktivity s rodiči            |            |
| Školné        | Smíšené třídy                |            |

|                               |                                     |  |
|-------------------------------|-------------------------------------|--|
| <b>Školné</b>                 | <b>Odbornost a přístup pedagoga</b> |  |
| <b>Stravování</b>             | <b>Pověst a image MŠ</b>            |  |
| <b>Stravování</b>             | <b>Činnosti</b>                     |  |
| <b>Stravování</b>             | <b>Materiální vybavení MŠ</b>       |  |
| <b>Stravování</b>             | <b>Aktivity s rodiči</b>            |  |
| <b>Stravování</b>             | <b>Smíšené třídy</b>                |  |
| <b>Stravování</b>             | <b>Odbornost a přístup pedagoga</b> |  |
| <b>Pověst a image MŠ</b>      | <b>Činnosti</b>                     |  |
| <b>Pověst a image MŠ</b>      | <b>Materiální vybavení MŠ</b>       |  |
| <b>Pověst a image MŠ</b>      | <b>Aktivity s rodiči</b>            |  |
| <b>Pověst a image MŠ</b>      | <b>Smíšené třídy</b>                |  |
| <b>Pověst a image MŠ</b>      | <b>Odbornost a přístup pedagoga</b> |  |
| <b>Činnosti</b>               | <b>Materiální vybavení MŠ</b>       |  |
| <b>Činnosti</b>               | <b>Aktivity s rodiči</b>            |  |
| <b>Činnosti</b>               | <b>Smíšené třídy</b>                |  |
| <b>Činnosti</b>               | <b>Odbornost a přístup pedagoga</b> |  |
| <b>Materiální vybavení MŠ</b> | <b>Aktivity s rodiči</b>            |  |
| <b>Materiální vybavení MŠ</b> | <b>Smíšené třídy</b>                |  |
| <b>Materiální vybavení MŠ</b> | <b>Odbornost a přístup pedagoga</b> |  |
| <b>Aktivity s rodiči</b>      | <b>Smíšené třídy</b>                |  |
| <b>Aktivity s rodiči</b>      | <b>Odbornost a přístup pedagoga</b> |  |
| <b>Smíšené třídy</b>          | <b>Odbornost a přístup pedagoga</b> |  |

## Příloha č. 2

Vážený respondente,

jsem studentkou 2. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU v Ostravě, oboru Marketing a obchod a dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který je zaměřen na důležitost jednotlivých kritérií v rámci spokojenosti s mateřskou školou Harmonie. Dotazník je zcela anonymní a zjištěné údaje budou sloužit pro zpracování mé diplomové práce.

Některé faktory se symbolem \* jsou specifikovány dále v dotazníku pod otázkami. Úkolem respondenta je označit vždy jednu úroveň na škále od 1 do 5, kde v první části dotazníku 1 znamená – velmi nedůležité a 5 znamená – velmi důležité. V druhé části se hodnotí spokojenost s jednotlivými faktory, kde 1 znamená – velmi nespokojený a 5 znamená – velmi spokojený. Jednotlivé faktory hodnotte objektivně a skutečně se zkuste zamyslet co je pro Vás a Vaše dítě důležité více a co naopak méně a jak jste s faktory spokojeni.

Bc. Adéla Kotrbová

Ohodnoťte významnost faktorů na škále 1 (velmi nedůležité) až 5 (velmi důležité).

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Dostupnost do mateřské školy              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Školné v mateřské škole                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Složení stravy (zdravá, pestrá strava)    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Časový harmonogram stravování             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Pověst a image MŠ                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Čas strávený odpočinkem po obědě          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Činnosti spontánní *                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Činnosti řízené *                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Materiální vybavení MŠ                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Aktivity s rodiči *                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Smíšené třídy *                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Profesionální a odborný přístup pedagoga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



Ohodnoťte spokojenost faktorů na škále 1 (velmi nespokojen) až 5 (velmi spokojen).

|  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Dostupnost do mateřské školy              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Školné v mateřské škole                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Složení stravy (zdravá, pestrá strava)    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Časový harmonogram stravování             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Pověst a image MŠ                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Čas strávený odpočinkem po obědě          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Činnosti spontánní *                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Činnosti řízené *                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Materiální vybavení MŠ                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Aktivity s rodiči *                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Smíšené třídy *                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Profesionální a odborný přístup pedagoga | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. Kolik máte celkem dětí .....

**Činnosti spontánní** – aktivity dětí v průběhu celého dne při pobytu ve školce, které si vybírají samy

**Činnosti řízené** – aktivity dětí v průběhu celého dne při pobytu ve školce, kterých se musí povinně zúčastnit

**Aktivity s rodiči** – činnosti, které probíhají v pozdních odpoledních hodinách, kdy rodiče s dětmi vytváří různé ozdoby a jsou pořádány tzv. oslavy svátků, např: Vánoční odpoledne, Velikonoční odpoledne...

**Smíšené třídy** – v jedné třídě se nachází různé věkové skupiny (menší děti se mohou učit od starších dětí, sourozenci věkově rozdílní mohou chodit do stejné třídy)

### Příloha č. 3

| <b>Dostupnost</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|-------------------|--------------|------------|
| Velmi významný    | 49           | 41,18 %    |
| Významný          | 24           | 20,17 %    |
| Průměrně významný | 23           | 19,33 %    |
| Méně významný     | 15           | 12,61 %    |
| Nejméně významný  | 8            | 6,72 %     |

| <b>Školné</b>     | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|-------------------|--------------|------------|
| Velmi významný    | 9            | 7,56%      |
| Významný          | 37           | 31,09%     |
| Průměrně významný | 38           | 31,93%     |
| Méně významný     | 26           | 21,85%     |
| Nejméně významný  | 9            | 7,56%      |

| <b>Složení stravy</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|-----------------------|--------------|------------|
| Velmi významný        | 84           | 70,59%     |
| Významný              | 27           | 22,69%     |
| Průměrně významný     | 6            | 5,04%      |
| Méně významný         | 1            | 0,84%      |
| Nejméně významný      | 1            | 0,84%      |

| <b>Časový harmonogram</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|---------------------------|--------------|------------|
| Velmi významný            | 27           | 22,69%     |
| Významný                  | 45           | 37,82%     |
| Průměrně významný         | 39           | 32,77%     |
| Méně významný             | 4            | 3,36%      |
| Nejméně významný          | 4            | 3,36%      |

| <b>Pověst a image MŠ</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|--------------------------|--------------|------------|
| Velmi významný           | 80           | 67,23%     |
| Významný                 | 20           | 16,81%     |
| Průměrně významný        | 19           | 15,97%     |
| Méně významný            | 0            | 0,00%      |
| Nejméně významný         | 0            | 0,00%      |

| <b>Čas strávený odpočinkem</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|--------------------------------|--------------|------------|
| Velmi významný                 | 20           | 16,81%     |
| Významný                       | 56           | 47,06%     |
| Průměrně významný              | 36           | 30,25%     |
| Méně významný                  | 4            | 3,36%      |
| Nejméně významný               | 3            | 2,52%      |

| <b>Činnosti spontánní</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|---------------------------|--------------|------------|
| Velmi významný            | 70           | 58,82%     |
| Významný                  | 42           | 35,29%     |
| Průměrně významný         | 7            | 5,88%      |
| Méně významný             | 0            | 0,00%      |
| Nejméně významný          | 0            | 0,00%      |

| <b>Činnosti řízené</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|------------------------|--------------|------------|
| Velmi významný         | 74           | 62,18%     |
| Významný               | 36           | 30,25%     |
| Průměrně významný      | 8            | 6,72%      |
| Méně významný          | 1            | 0,84%      |
| Nejméně významný       | 0            | 0,00%      |

| <b>Materiální vybavení MŠ</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|-------------------------------|--------------|------------|
| Velmi významný                | 35           | 29,41%     |
| Významný                      | 38           | 31,93%     |
| Průměrně významný             | 41           | 34,45%     |
| Méně významný                 | 5            | 4,20%      |
| Nejméně významný              | 0            | 0,00%      |

| <b>Aktivity s rodiči</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|--------------------------|--------------|------------|
| Velmi významný           | 33           | 27,73%     |
| Významný                 | 46           | 38,66%     |
| Průměrně významný        | 29           | 24,37%     |
| Méně významný            | 6            | 5,04%      |
| Nejméně významný         | 5            | 4,20%      |

| <b>Smíšené třídy</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
|----------------------|--------------|------------|
| Velmi významný       | 52           | 43,70%     |
| Významný             | 36           | 30,25%     |
| Průměrně významný    | 27           | 22,69%     |
| Méně významný        | 4            | 3,36%      |
| Nejméně významný     | 0            | 0,00%      |

| Odbornost a přístup pedagoga | Počet | V %    |
|------------------------------|-------|--------|
| Velmi významný               | 110   | 92,44% |
| Významný                     | 4     | 3,36%  |
| Průměrně významný            | 3     | 2,52%  |
| Méně významný                | 2     | 1,68%  |
| Nejméně významný             | 0     | 0,00%  |

| Faktor            |       | Čas strávený odpočinkem | Činnosti spontánní | Činnosti řízené | Pověst a image MŠ | Odbornost a přístup pedagoga |
|-------------------|-------|-------------------------|--------------------|-----------------|-------------------|------------------------------|
| Velmi spokojen    | Počet | 77                      | 93                 | 88              | 98                | 107                          |
|                   | V %   | 64,71%                  | 78,15%             | 73,95%          | 82,35%            | 89,92%                       |
| Spíše spokojen    | Počet | 36                      | 23                 | 23              | 20                | 12                           |
|                   | V %   | 30,25%                  | 19,33%             | 19,33%          | 16,81%            | 10,08%                       |
| Průměrně spokojen | Počet | 6                       | 3                  | 8               | 1                 | 0                            |
|                   | V %   | 5,04%                   | 2,52%              | 6,72%           | 0,84%             | 0%                           |
| Spíše nespokojen  | Počet | 0                       | 0                  | 0               | 0                 | 0                            |
|                   | V %   | 0%                      | 0%                 | 0%              | 0%                | 0%                           |
| Velmi nespokojen  | Počet | 0                       | 0                  | 0               | 0                 | 0                            |
|                   | V %   | 0%                      | 0%                 | 0%              | 0%                | 0%                           |

| Faktor            |       | Aktivity s rodiči | Materiální vybavení MŠ | Smíšené třídy | Složení stravy | Časový harmonogram |
|-------------------|-------|-------------------|------------------------|---------------|----------------|--------------------|
| Velmi spokojen    | Počet | 77                | 59                     | 87            | 74             | 98                 |
|                   | V %   | 64,71%            | 49,58%                 | 73,11%        | 62,18%         | 82,35%             |
| Spíše spokojen    | Počet | 33                | 36                     | 29            | 39             | 21                 |
|                   | V %   | 27,73%            | 30,25%                 | 24,37%        | 32,77%         | 17,65%             |
| Průměrně spokojen | Počet | 5                 | 21                     | 1             | 4              | 0                  |
|                   | V %   | 4,20%             | 17,65%                 | 0,84%         | 3,36%          | 0%                 |
| Spíše nespokojen  | Počet | 3                 | 3                      | 2             | 2              | 0                  |
|                   | V %   | 2,52%             | 2,52%                  | 1,68%         | 1,68%          | 0%                 |
| Velmi nespokojen  | Počet | 1                 | 0                      | 0             | 0              | 0                  |
|                   | V %   | 0,84%             | 0%                     | 0%            | 0%             | 0%                 |

| Faktor            |       | Dostupnost | Školné |
|-------------------|-------|------------|--------|
| Velmi spokojen    | Počet | 92         | 80     |
|                   | V %   | 77,31%     | 67,23% |
| Spíše spokojen    | Počet | 23         | 28     |
|                   | V %   | 19,33%     | 23,53% |
| Průměrně spokojen | Počet | 4          | 10     |
|                   | V %   | 3,36%      | 8,40%  |
| Spíše nespokojen  | Počet | 0          | 1      |
|                   | V %   | 0%         | 0,84%  |
| Velmi nespokojen  | Počet | 0          | 0      |
|                   | V %   | 0%         | 0%     |

**Příloha č. 4**

| <b>Dostupnost</b> | 1 dítě       |            | 2 děti       |            | 3 děti       |            | 4 děti       |            |
|-------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
|                   | <b>Počet</b> | <b>V %</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
| Velmi významný    | 18           | 33,33%     | 25           | 45,45%     | 5            | 55,6%      | 1            | 100,00%    |
| Významný          | 9            | 16,67%     | 13           | 23,64%     | 2            | 22,22%     | 0            | 0%         |
| Průměrně významný | 10           | 18,52%     | 12           | 21,82%     | 1            | 11,11%     | 0            | 0%         |
| Méně významný     | 11           | 20,37%     | 3            | 5,45%      | 1            | 11,11%     | 0            | 0%         |
| Nejméně významný  | 6            | 11,11%     | 2            | 3,64%      | 0            | 0%         | 0            | 0%         |

| <b>Školné</b>     | 1 dítě       |            | 2 děti       |            | 3 děti       |            | 4 děti       |            |
|-------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
|                   | <b>Počet</b> | <b>V %</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> | <b>Počet</b> | <b>V %</b> |
| Velmi významný    | 2            | 3,70%      | 4            | 7,27%      | 3            | 33,33%     | 0            | 0,00%      |
| Významný          | 17           | 31,48%     | 14           | 25,45%     | 5            | 55,56%     | 1            | 100,00%    |
| Průměrně významný | 15           | 27,78%     | 23           | 41,83%     | 0            | 0,00%      | 0            | 0,00%      |
| Méně významný     | 14           | 25,93%     | 11           | 20,00%     | 1            | 11,11%     | 0            | 0,00%      |
| Nejméně významný  | 6            | 11,11%     | 3            | 5,45%      | 0            | 0,00%      | 0            | 0,00%      |

## Příloha č. 5

| <b>Faktor</b>                   | <b>Průměr<br/>významnosti</b> | <b>Průměr<br/>spokojenosti</b> |
|---------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| Dostupnost                      | 76,6%                         | 96,0%                          |
| Školné                          | 62,0%                         | 92,6%                          |
| Stravování                      | 85,0%                         | 94,6%                          |
| Pověst a image MŠ               | 91,2%                         | 97,0%                          |
| Činnosti                        | 86,2%                         | 94,6%                          |
| Materiální vybavení<br>MŠ       | 78,0%                         | 86,4%                          |
| Aktivity s rodiči               | 77,6%                         | 92,4%                          |
| Smíšené třídy                   | 83,8%                         | 95,0%                          |
| Odbornost a přístup<br>pedagoga | 99,2%                         | 98,8%                          |